



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

**Implementación de un sistema de indicadores de
gestión operativa como mejora del proceso de control
de transferencias de compensación por tiempo de
servicio a otras instituciones financieras**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

José Alberto SARA VIA SARA VIA

ASESOR

MG. Edgar Cruz RUIZ LIZAMA

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Saravia, J. (2019). *Implementación de un sistema de indicadores de gestión operativa como mejora del proceso de control de transferencias de compensación por tiempo de servicio a otras instituciones financieras*. [Tipo de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°004-VDAP-FII-2019

**SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **viernes 18 de enero de 2019**, a las 10:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN
OPERATIVA COMO MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL DE
TRANSFERENCIAS DE COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO
A OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS”**

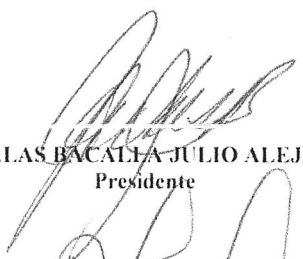
Que presenta el Bachiller:

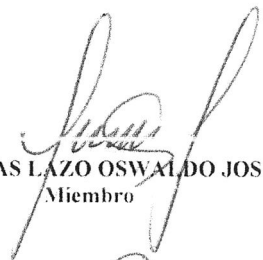
SARAVIA SARAVIA JOSÉ ALBERTO

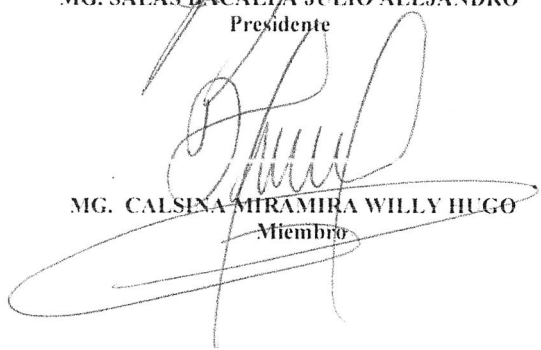
Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: **Ordinaria**.


Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 11:00 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADO por UNANIMIDAD con la calificación promedio de DIECISIETE, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 18 de enero del 2019


MG. SALAS BACALLA JULIO ALEJANDRO
Presidente


ING. ROJAS LAZO OSWALDO JOSÉ
Miembro


MG. CALSINA MIRAMIRA WILLY HUGO
Miembro


MG. RUIZ LIZAMA EDGAR CRUZ
Asesor

El presente trabajo está dedicado a mis padres y a mi hermano. A mi madre por ser un ejemplo de dedicación y perseverancia, y a mi padre, ejemplo de esfuerzo y superación.

Así mismo mi agradecimiento a mi asesor, el Mg. Edgar Ruiz Lizama por su dedicación, consejos y sugerencias que me permitieron realizar el presente estudio.

ÍNDICE

ÍNDICE	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
INTRODUCCIÓN	8
RESUMEN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Descripción de la situación problemática	10
1.1.1. Situación problemática	10
1.2. Formulación del problema	12
1.2.1. Problema general	12
1.2.2. Problemas Específicos	12
1.3. Justificación de la investigación	13
1.4. Objetivos de la investigación	14
1.4.1. Objetivo General	14
1.4.2. Objetivos específicos	14
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases Teóricas	18
2.3. Glosario	24
3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES	29
3.1. Hipótesis General	29
3.2. Hipótesis Específicas	29
3.3. Identificación de variables	30
3.3.1. Variable independiente	30
3.3.2. Variable dependiente	30
3.4. Matriz de consistencia: Implementación de un sistema de indicadores de gestión operativa como mejora del proceso de control de transferencias de compensación por tiempo de servicio a otras instituciones financieras	31
3.5. Matriz de Operacionalización de variables	32
4. METODOLOGÍA	33
4.1. Tipo de Investigación	33
4.2. Diseño de la Investigación	34
4.3. Unidad de Análisis	35

4.4.	Población de Análisis.....	35
4.5.	Muestra de Estudio	36
4.6.	Técnicas de recolección de Datos	38
4.7.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	39
5.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	40
5.1.	Descripción de la situación actual	40
5.2.	Análisis e interpretación de la información obtenida	43
5.2.1.	Análisis e identificación de parametrías.....	43
5.2.2.	Análisis de tiempo global de proceso.....	45
5.3.	Análisis del proceso de control	52
5.3.1.	Descripción de tiempos operativos.....	56
5.3.2.	Descripción del proceso de control.....	60
6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	62
6.1.	Formulación de Indicadores.....	62
6.2.	Definición de valores objetivos	67
6.3.	Resultados obtenidos.....	71
6.3.1.	Período previo a la implementación	72
6.3.2.	Período posterior a la implementación.....	89
6.4.	Decisiones realizadas	104
6.5.	Contrastación de Hipótesis	106
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
7.1.	Conclusiones.....	110
7.2.	Recomendaciones	111
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
	ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Muestreo aleatorio– noviembre 2017 a setiembre 2018.....	37
Tabla N° 2: Tipologías en la gestión de transferencias de CTS	44
Tabla N° 3: Ocurrencia por tipologías. Noviembre 2017-marzo 2018.....	45
Tabla N° 4: Distribución de tiempos de proceso. Noviembre 2017 - marzo 2018.....	46
Tabla N° 5: Distribución de tiempos por tipología. Noviembre 2017-marzo 2018.....	48
Tabla N° 6: Indicadores y ANS de control establecidos	53
Tabla N° 7: Tiempo límite de operaciones, gestión ordinaria	57
Tabla N° 8: Tiempo límite de operaciones, gestión por I+D	59
Tabla N° 9: Porcentaje de muestreo aleatorio por tipo de operación.....	61
Tabla N° 10: Aportes identificados a incluir en el sistema de indicadores	66
Tabla N° 11: Valores Objetivos - Tiempo global de proceso	68
Tabla N° 12: Valores Objetivos - Tiempo de proceso por actores	69
Tabla N° 13: Valor objetivo - Efectividad global del proceso	70
Tabla N° 14: Valor objetivo - Porcentaje de solicitudes fuera de plazo.....	71
Tabla N° 15: Tiempo global proceso-gestión ordinaria - Nov 2017 a Mar 2018.....	73
Tabla N° 16: Resultados gestión por I+D - Nov 2017 a Mar 2018.....	74
Tabla N° 17: Resultados-Solicitudes enviados fuera de fecha - Nov 2017 a Mar 2018	75
Tabla N° 18: Tiempo de proceso por actor-gestión ordinaria - Nov 2017 a Mar 2018	78
Tabla N° 19: Tiempo de proceso por actor-gestión por I+D - Nov 2017 a Mar 2018 ..	79
Tabla N° 20: Tiempo de proceso por actor-fuera de fecha - Nov 2017 a Mar 2018....	81
Tabla N° 21: Porcentaje de efectividad global - Nov 2017 a Mar 2018.....	82
Tabla N° 22: Porcentaje de solicitudes fuera de plazo- Nov 2017 a Mar 2018	84
Tabla N° 23: Tiempo global proceso-gestión ordinaria - Abril a Set 2018.....	90
Tabla N° 24: Tiempo global proceso-gestión por I+D - Abril a Set 2018.....	91
Tabla N° 25: Tiempo global proceso-enviado fuera de fecha - Abril a Set 2018.....	92

Tabla N° 26: Tiempo de proceso por actor-gestión ordinaria - Abril a Set 2018	94
Tabla N° 27: Tiempo de proceso por actor-gestión por I+D - Abril a Set 2018	95
Tabla N° 28: Tiempo de proceso por actor-Enviados fuera de fecha- Abril a Set 2018	97
Tabla N° 29: Porcentaje de efectividad global - Abr a Set 2018	98
Tabla N° 30: Porcentaje de solicitudes fuera de plazo- Abr a Set 2018	100
Tabla N° 31: Evolutiva de porcentaje de solicitudes fuera de plazo	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Volumetría registrada de solicitudes de transferencia de CTS.	
Elaboración propia	35
Figura N° 2: Población mensual - Muestreo Aleatorio (Nov 2017-Set 2018).	
Elaboración propia	38
Figura N° 3: Agentes intervinientes en el proceso. Elaboración propia	41
Figura N° 4: Volumetría de solicitudes de transferencia de CTS: 2017 – 2018.	
Elaboración propia	42
Figura N° 5: Distribución de tiempos por tipología. Nov 2017-Mar 2018. Elaboración propia	49
Figura N° 6: Evolutiva de indicadores de control de proceso. Fuente: Elaboración propia.	54
Figura N° 7: Período de estudio. Elaboración propia	72
Figura N° 8: <i>Fechas de inicio y fin - actores del proceso. Elaboración propia</i>	<i>77</i>
Figura N° 9: Resultado de indicadores BPO - Abr a Set 2018. Elaboración propia. .	109

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de tesis está orientado a la formulación e implementación de una herramienta de gestión operativa que permita generar mejoras el proceso de control de Transferencias de Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) a otras instituciones financieras, teniendo como eje principal la mejora del control en los tiempos de operación globales del proceso y de sus actores participantes, así como en los indicadores de efectividad y fiabilidad del proveedor operativo, para que en su conjunto permita brindar la información relevante y necesaria para la toma de decisiones estratégicas de cara al cumplimiento del marco legal vigente y a las expectativas de los clientes.

RESUMEN

En el presente estudio se evidenciará el impacto que posee la correcta implementación y aplicación de un sistema de indicadores de gestión operativa como base para el análisis y entendimiento real e integral del proceso de estudio en aras de identificar cuellos de botella y puntos de mejora que permitan tomar decisiones estratégicas de negocio en beneficio de la entidad bancaria materia de estudio en cumplimiento del marco legal vigente así como de cara a mejorar la experiencia a cliente, todo ello a través del análisis de la data histórica y contexto del proceso de estudio para poder realizar la formulación de los indicadores que puedan generar valor al proceso.

Es por ello que en el presente estudio propone mediante la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa como herramienta fundamental para generar mejoras al proceso de transferencia de CTS a otras instituciones financieras, para lo cual se evidencian los resultados obtenidos del período previo a la implementación del sistema de indicadores y posterior a la implementación del mismo, para efectos de visualizar y realizar el análisis comparativo así como las decisiones realizadas y cómo estas fueron partícipes de la generación de mejora dentro del proceso de estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

1.1.1. Situación problemática

En el control de transferencias de compensaciones por tiempo de servicio (CTS) a otras instituciones financieras, se realiza un control diario de las operaciones efectuadas por el proveedor operativo del mencionado servicio, teniendo en cuenta lo estipulado en el Artículo 26 del Decreto Supremo N° 001-97-TR (Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios), el cual indica que el plazo máximo de ejecución del proceso es de 15 días hábiles a partir de la recepción de la solicitud del cliente mediante carta del empleador.

Dicho control, según las especificaciones de la entidad bancaria materia de estudio, se realiza a una muestra aleatoria de la población total diaria, en la cual se mide el tiempo en el cual el proveedor realiza la operación (efectividad) y que la documentación y el detalle del proceso que realiza el proveedor se haga acorde a las políticas de la entidad bancaria materia de estudio (fiabilidad), mas no el tiempo del proceso *End-to-End*, el cual abarca a nivel general desde la recepción de la solicitud del cliente mediante carta del empleador en la oficina de la entidad bancaria, verificación y procesamiento por parte del proveedor operativo, hasta la entrega de cheque por el importe existente en la cuenta del solicitante a la otra institución financiera, tiempo el cual es auditado por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondo de Pensión (SBS y AFP) y según las últimas auditorías realizadas se han encontrado operaciones las cuales superan el tiempo límite lo cual incurre en un riesgo en cuanto a su reputación de la entidad bancaria sin contar con la generación de observaciones por parte de las entidad reguladora, al no tener medidas de control a nivel global del proceso de transferencias de cuentas CTS a otras instituciones financieras.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida la implementación de un sistema de indicadores de gestión operativa generará una mejora al proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los indicadores de gestión operativa que permitirán una mejora al proceso de control transferencias de CTS a otras instituciones financieras?
- ¿En qué medida la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa mejorará el grado de cumplimiento del marco legal vigente?
- ¿En qué medida un mayor control al proveedor operativo generará una mejora en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras?

1.3. Justificación de la investigación

La importancia del presente estudio se fundamenta en la necesidad de la entidad bancaria materia de estudio en cumplir con el marco legal vigente, así como la necesidad de generar un proceso de control de las operaciones que permita identificar oportunidades de mejora de cara a satisfacer las necesidades del banco materia de estudio y que permita generar decisiones estratégicas a efectos de generar una mejora continua del proceso.

Acorde a lo mencionado, la implementación de dicho sistema de indicadores de gestión operativa permitirá visualizar de manera integral el proceso de transferencias de cuentas CTS a otras instituciones financieras, así como identificar los cuellos de botella existentes en el proceso a través de indicadores y gráficos con una frecuencia mensual, permitiendo generar una mejora en el control del proceso así como facilitando el análisis sustancial de los resultados del mismo.

Finalmente, se pretende que la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa sea de beneficio para la entidad bancaria materia de estudio a efectos que permita un ágil proceso de control operativo de cara a satisfacer las expectativas del cliente con el cumplimiento de la normativa vigente.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Implementar un sistema de indicadores de gestión operativa que permita mejorar el proceso control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar cuáles son los indicadores de gestión operativa que permitirán una mejora al proceso de control transferencias de CTS a otras instituciones financieras.
- La implementación del sistema de indicadores de gestión operativa mejora el grado de cumplimiento del marco legal vigente.
- Un mayor control al proveedor operativo genera una mejora en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

(Bances, 2017), realizó un estudio sobre la implementación de un sistema de indicadores orientados a la medición de la efectividad de los equipos como mejora a un proceso de productivo, de cara a generar una mejora en la productividad según se evidencia en el estudio del presente autor. Así mismo, basado en una filosofía de mejora continua y herramientas estadísticas y de análisis ha podido demostrar el gran potencial de elaborar e implementar un sistema de indicadores, dado que en su período de análisis de 12 meses ha podido evidenciarse en su estudio una evolutiva favorable luego de la implementación del sistema de indicadores debido a que los tiempos de para de la maquinaria disminuyeron en términos promedios así como se generó un incremento de la calidad y productividad del proceso productivo.

Acorde a lo mencionado el sistema de indicadores le permitió obtener un panorama de análisis más amplio de cara a establecer diferentes propuestas de mejora al proceso productivo bajo diferentes metodologías según el criterio del autor, pero cabe resaltar que el principal potencial de análisis, según las conclusiones y recomendaciones que el autor antes mencionado nos hace referencia en su estudio, fue generado por el sistema de indicadores elaborado lo cual evidencia de su aporte a establecer mejoras a los procesos en una organización.

(Jara, 2017) realizó en su estudio la implementación de un tablero de control formado por indicadores de gestión a efectos de tomar decisiones estratégicas de negocio para los procesos estratégicos, operativos y de soporte en la organización que el autor hace referencia. En la identificación y formulación de los indicadores propuestos por el autor, se analizó en un contexto global a nivel de organización mas no orientado a un proceso específico, sino a un conjunto de procesos diversificados por las tipologías que el autor hace mención (estratégicos, operativos y de soporte), utilizando herramientas estadísticas y metodologías de análisis como el diagrama causa efecto o diagrama de Ishikawa para poder analizar la información y generar los indicadores acorde a las necesidades propuestas en su estudio respecto a su organización.

Así mismo, en las conclusiones que se detallan en el estudio del autor antes mencionado, hace referencia al potencial de la implementación de un tablero de control, del cual forman parte los indicadores de gestión de negocio, los cuales le permitieron al autor en su estudio poder monitorear la productividad y desempeño de las diferentes áreas que realizan los procesos en la organización para de esa manera poder evaluar la situación actual de la organización y tomar decisiones estratégicas de negocio y a su vez analizar las oportunidades de mejora y flujos de los procesos para generar una mejora a la organización, para lo cual a pesar de los limitantes que el autor menciona la implementación del tablero de control propuesto permitirá generar un panorama positivo de cara a mejora de la productividad y beneficio económico de la organización.

(Montero, 2016) realizó un estudio respecto al diseño de indicadores para realizar la gestión de proyectos, el presente autor tuvo como objeto principal de la investigación la generación y formulación de indicadores de control para la gestión de proyectos orientados a la integración de las perspectivas que puedan generar independientemente del proyecto que se esté ejecutando.

Uno de los principales aportes del estudio realizado por el autor antes mencionado fue la integración de diversos ratios de índole económico - financiero y la gestión del valor ganado durante las etapas de ejecución de los proyectos. Razón por la cual la metodología y análisis utilizado en su estudio para el diseño de indicadores genera un aporte significativo.

Finalmente el autor en las conclusiones detalladas en su investigación hace referencia a la diversidad de enfoques que pueden presentarse en los indicadores de cara a medir el rendimiento de un proyecto, lo cual su diseño e implementación vienen a tener un rol determinante si se busca realizar una medición correcta que refleje la evaluación de la situación real que se pueda presentar.

2.2. Bases Teóricas

A) Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, se pueden definir como la representación cuantitativa del comportamiento de una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia establecido, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

En el desarrollo y definición de los indicadores de gestión se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador.

Es importante mencionar que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables debido a que esto impactará directamente en el análisis.

Algunos criterios a mencionar para el establecimiento de buenos indicadores de gestión son:

- **Mensurabilidad:** Es la capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende representar.
- **Análisis:** Es la capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
- **Relevancia:** capacidad de expresar lo que se pretende medir.
- Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme para que pueda generarse un análisis idóneo.

- Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados.

B) Control de procesos

El control implica la medición de los resultados de la gestión administrativa u operativa, compararla con lo planificado y tomar -si fuese necesario - una acción correctiva de las desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de la organización.

En cambio, y complementando con la definición previa, el control del proceso consistirá en la recepción de unas entradas, variables del proceso, su procesamiento y comparación con unos valores predeterminados por el usuario, y posteriores medidas de corrección en caso de que se haya presentado alguna desviación respecto al valor preestablecido de algún parámetro de proceso.

Siendo algunas de las ventajas que nos ofrece un control de procesos las que se detallan a continuación:

- Permite aumentar el rendimiento con los recursos actuales.
- Permite identificar falencias y oportunidades de mejora dentro del flujo establecido del proceso.

- Genera un ambiente que permite una constante innovación y mejora continua en beneficio de la organización.

Así mismo, considera que un proceso está bajo un correcto control cuando:

- Se conoce su propósito (Misión).
- Están descritos sus pasos (Subprocesos).
- Están identificadas sus entradas y salidas.
- Están identificados sus clientes y proveedores.
- Existe un Responsable.
- Se mide y mejora su efectividad y eficiencia.

C) Percentiles.

Un percentil es una medida de posición para describir una población. Se puede decir que es un valor tal que supera un determinado porcentaje de los miembros de la población, es decir, son los valores de la variable que dividen un conjunto de datos clasificados en 100 subconjuntos iguales; cada conjunto de datos tiene 99 percentiles. El k-ésimo percentil, P_k , es un valor que a lo sumo $k\%$ de los datos son menores en valor que P_k y a lo sumo $(100 - k) \%$ de los datos son mayores.

La definición descrita del percentil se representa mediante la siguiente fórmula:

$$Lp = (n) \frac{P}{100}$$

Donde:

- Lp : Ubicación del percentil en una serie ordenada.
- n : Número de observaciones.
- P : percentil deseado.

Su principal ventaja es que nos hace referencia a la posición de un valor en relación a una muestra. Está dividido en partes y cada una representa un percentil. Es de fácil comprensión y muy útil de determinar mediante la fórmula de posición.

D) Mejora continua

La definición de mejora continua postula una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo.

Algunos de los elementos más importantes que se utilizan para lograr la mejora continua son las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes.

Hoy en día existen varias metodologías asociadas a la Mejora Continua; entre ellas están *Lean Manufacturing*, *Six Sigma*, *Kaizen*, el círculo de Deming así como herramientas de análisis que son de esencial utilidad al momento de formular un proceso de mejora continua, siendo algunas de las más importantes y utilizadas las que se detallan a continuación:

- Diagrama causa – efecto.
- Hoja de Inspección.
- Uso de tecnologías y software.
- Análisis ABC.
- Gráficos de control.
- Diagrama de pareto.
- Herramientas estadísticas (histogramas, gráfico de cajas, etc).

2.3. Glosario

- a) **ANS**. Significa acuerdo de nivel de servicio. Es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.

Los ANS se crean para documentar los compromisos que piensa cumplir para los clientes. Los compromisos de los ANS se pueden medir de forma cualitativa o cuantitativa. Los compromisos de ANS pueden estar asociados con una o varias escalabilidades, que especifican las acciones que son necesarias si no se cumple el compromiso.

- b) **BPO (*Business Process Outsourcing*)**. Es la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces.

- c) **Centro de Retención al Cliente (CRC)**. Dependencia del banco materia de estudio que en caso de una solicitud de transferencia de CTS sea catalogada como gestión por I+D, tiene la función de negociar con el cliente a efectos de generar un desistimiento de su solicitud, ya sea por reajuste de tasa o algún otro beneficio que se le pueda ofrecer al cliente.

- d) **Compensación por Tiempo de Servicios (CTS).** La compensación por tiempo de servicio es el depósito que por ley, le corresponde a todo trabajador, como beneficio social, por el tiempo de servicio brindado a una empresa.

Dicho beneficio les pertenece a todos los trabajadores dependientes, mediante el cual el empleador efectúa depósitos a nombre del trabajador en la cuenta bancaria CTS. Se realizan depósitos cada semestre en mayo y noviembre.

- e) **Cuello de Botella.** Hace referencia a la etapa más lenta del proceso la cual genera un retraso a nivel general del proceso lo cual conlleva a una reducción de la eficiencia del mismo.

- f) **Desistimiento.** Hace referencia a las solicitudes clasificadas como gestión por I + D, cuyos solicitantes han declinado en su solicitud de transferencia de CTS a otra institución financiera por efecto de la negociación realizada por el Centro de Retención al Cliente (CRC).

- g) **Efectividad.** Indicador que mide el cumplimiento del tiempo de realización de un proceso contrastado con un valor objetivo definido, calculándose para efectos del presente estudio de la siguiente manera:

$$Efectividad = 1 - \frac{Número\ de\ Inconsistencias}{Muestra\ total} * 100$$

- h) **End-to-End.** Terminología utilizada para el análisis de procesos que hace referencia a tener un enfoque integral del proceso y sus actividades de inicio a fin de cara al cumplimiento de los objetivos estratégicos del mismo.
- i) **Estafeta.** Dependencia del banco materia de estudio que recibe, clasifica y reparte la correspondencia y documentación.
- j) **Fiabilidad.** Indicador que mide el cumplimiento de criterios determinados para garantizar la calidad de la ejecución del servicio, calculándose para efectos del presente estudio de la siguiente manera:

$$Fiabilidad = 1 - \frac{Número\ de\ Inconsistencias}{Muestra\ total} * 100$$

- k) **Enviado fuera de fecha.** Referencia que se hace a las solicitudes de transferencia de CTS que debido a alguna incidencia en el proceso se sabe a primera mano que no podrá ser ejecutada dentro de los 15 días de plazo según norma legal. Dichas solicitudes de transferencia de CTS deberán ser ejecutadas en el menor plazo posible otorgándoles la prioridad del caso.

- l) **Incidencia.** Observación que representa una no conformidad, pero que no necesariamente tiene un impacto en los indicadores siempre y cuando existe el sustento respectivo con una posterior subsanación.

- m) **Investigación y desarrollo (I+D).** Referencia que se hace a la gestión de las solicitudes de transferencia de CTS con un importe mayor a 2500 soles o 900 USD, las cuales el CRC realiza un proceso negociación con el cliente a efectos de que desista en su solicitud, en caso de no desistir el tiempo de transferencia de la cuenta CTS hacia la otra entidad financiera es de 14 días para lima y 15 días para provincia (incluido tiempo de negociación).

- n) **Ordinarias.** Referencia que se hace a la gestión de las solicitudes de transferencia de CTS con un importe menor a 2500 soles o 900 USD, las cuales el no CRC realiza ningún proceso negociación con el cliente a efectos de que desista en su solicitud, transferencia de la cuenta CTS hacia la otra entidad financiera se realiza inmediatamente con un tiempo de 4 días para lima y 5 días para provincia.

- o) **Penalidad.** Sanción económica aplicada al proveedor en caso de no cumplir con los acuerdos contractuales establecidos.

- p) **Red de Oficinas.** Conjunto de red de oficinas pertenecientes al banco materia de estudio en lima y provincias las cuales reciben las solicitudes de transferencias de cuentas CTS a otras instituciones financieras.
- q) **Valija.** Conjunto de solicitudes físicas o cartas remitidas por estafeta al BPO.
- r) **Voucher de Cancelación.** Documento que evidencia cancelación de Cuenta CTS en el en la entidad bancaria.

3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General

HG: La implementación del sistema de indicadores de gestión operativa genera una mejora en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.

3.2. Hipótesis Específicas

HE₁: La identificación de los indicadores de gestión operativa permitirá una mejora al proceso de control transferencias de CTS a otras instituciones financieras.

HE₂: La implementación del sistema de indicadores de gestión operativa mejora el grado de cumplimiento del marco legal vigente.

HE₃: Un mayor control al proveedor operativo genera una mejora en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.

3.3. Identificación de variables

3.3.1. Variable independiente

- Sistema de indicadores de gestión operativa.

3.3.2. Variable dependiente

- Control de transferencia de CTS a otras instituciones financieras.

3.4. Matriz de consistencia: Implementación de un sistema de indicadores de gestión operativa como mejora del proceso de control de transferencias de compensación por tiempo de servicio a otras instituciones financieras

Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variables	Indicadores	Metodología
¿En qué medida la implementación de un sistema de indicadores de gestión operativa generará una mejora al proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras?	Implementar un sistema de indicadores de gestión operativa que permita mejorar el proceso control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.	La implementación del sistema de indicadores de gestión operativa genera una mejora en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.	Independiente: Sistema de Indicadores de gestión operativa	1. Porcentaje de solicitudes fuera de plazo	1. Tipo de investigación: Cuantitativa de alcance descriptivo
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas			
1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión operativa que permitirán una mejora al proceso de control transferencias de CTS a otras instituciones financieras?	1. Determinar cuáles son los indicadores de gestión operativa que permitirán una mejora al proceso de control transferencias de CTS a otras instituciones financieras.	1. La identificación de los indicadores de gestión operativa permitirán una mejora al proceso de control transferencias de CTS a otras instituciones financieras.	Dependiente: Control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras	1. Efectividad del BPO. ¹ 2. Fiabilidad del BPO.	2.Diseño de la investigación: No experimental longitudinal
2. ¿En qué medida la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa mejorará el grado de cumplimiento del marco legal vigente?	2. Determinar en qué medida la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa mejorará el grado de cumplimiento del marco legal vigente.	2. La implementación del sistema de indicadores de gestión operativa mejora el grado de cumplimiento del marco legal vigente.			3.Unidad de medida: Solicitud de transferencia de CTS del cliente
3. ¿En qué medida un mayor control al proveedor operativo generará una mejora en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras?	3. Determinar en qué medida un mayor control al proveedor operativo generará una mejora en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.	3. Un mayor control al proveedor operativo genera una mejora en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.			

¹ BPO (Business process outsourcing)

3.5. Matriz de Operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Unidad	Tipo	Escala de medición
Sistema de indicadores de gestión operativa	Se define como un consolidado de indicadores que muestran la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con un nivel de referencia establecido, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.	Se define como la herramienta que permite un análisis integral <i>End-to-End</i> del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras con propósito de permitir un análisis para la mejora del proceso de control.	Porcentaje de solicitudes fuera de plazo	Porcentaje	Cuantitativo	Nominal
Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Unidad	Tipo	Escala de medición
Control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras	El control de procesos es el conjunto de conocimientos, métodos, herramientas, tecnologías, aparatos y experiencia que se necesitan para medir y regular automáticamente las variables que afectan a cada proceso hasta lograr su optimización en cuanto a mejoras del control, productividad, Calidad, seguridad, u otros criterios.	Conjunto de métodos y procedimientos los cuales tienen como finalidad el control del proceso realizado por el BPO de cara a un impacto directo al proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras	Porcentaje de efectividad del BPO	Porcentaje	Cuantitativo	Nominal
			Porcentaje de fiabilidad del BPO	Porcentaje	Cuantitativo	Nominal

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Investigación

Según (Hernández Sampieri, 2014), identifica como tipología de investigación a dos enfoques principales así como a los alcances de los mismos que se detallan continuación:

- Enfoque cuantitativo.
 - Alcance Exploratorio.
 - Alcance Descriptivo.
 - Alcance Correlacional.
 - Alcance Explicativo.

- Enfoque cualitativo

Razón por la cual, según la clasificación de las tipologías de investigación, brindada por el autor antes mencionado, conjuntamente con las definiciones de las mismas que el autor nos menciona. El presente estudio se define como tipo de investigación cuantitativa de alcance descriptivo, debido a que mediante el análisis de la información existente del proceso se buscará evidenciar oportunidades de mejora para el correcto análisis de la

misma en aras de cumplir los objetivos trazados en el presente estudio.

4.2. Diseño de la Investigación

Diseño no experimental longitudinal, dado que el interés del presente estudio es analizar las variaciones presentadas al paso del tiempo sin la manipulación alguna de las variables identificadas en el Capítulo 3.3, teniendo período de análisis los meses de noviembre del año 2017 a setiembre del año 2018 siguiendo el siguiente esquema:

$$M_{T_i}^{O_i}, \quad \text{donde } i: 1 - 11$$

Donde:

- M: muestra tomada en el período de tiempo T_i
- T: Período de tiempo de análisis
- O: Observaciones realizadas a la muestra en el período de tiempo T_i
- i: Referencia al período de tiempo de análisis que vienen a ser los 11 meses del período de los meses de noviembre del año 2017 a setiembre del año 2018.

4.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis en el presente estudio será la solicitud de transferencia de CTS del cliente.

4.4. Población de Análisis

La población de análisis está constituida por la cantidad de solicitudes de transferencia de CTS a otras instituciones financieras presentadas por los clientes que desean transferir en importe existente en su cuenta CTS a otra institución financiera, durante el período de noviembre del año 2017 a setiembre del año 2018 tal como se muestra en la Figura N° 1.

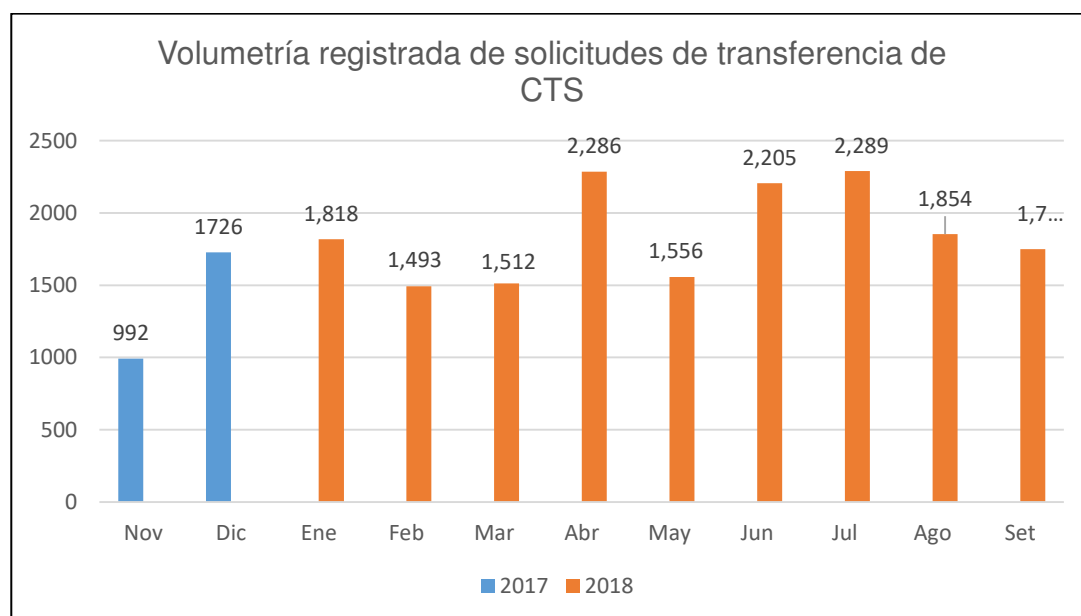


Figura N° 1: Volumetría registrada de solicitudes de transferencia de CTS. Elaboración propia

4.5. Muestra de Estudio

Según el contexto del presente estudio se realizó un muestreo aleatorio a la población mensual del período de noviembre del año 2017 a setiembre del año 2018, la cual será analizada independientemente a efectos de evidenciar la evolutiva del contexto del proceso y tener una comparación equitativa y consistente en el tiempo a efectos de estudio.

Se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra teniendo en consideración un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población = 10 870 solicitudes de transferencia de CTS.

Z: Estadístico en un nivel de confianza al 95% = 1.96

E: Margen de error = 5%

p: Probabilidad esperada (se utilizará el valor para p = 0.5 a efectos de que se maximice el tamaño muestral)

q = 1 - p (en el presente caso q = 0.5)

Teniendo como nivel de significancia un 95% con un margen de error del 5% se obtuvieron los siguientes resultados para el análisis muestral en el período de enero a junio del 2018, según muestra la Tabla N° 1:

Tabla N° 1: Muestreo aleatorio– noviembre 2017 a setiembre 2018

Mes	N° de solicitudes	Muestra mensual
Noviembre	992	322
Diciembre	1 835	348
Enero	1 818	347
Febrero	1 493	340
Marzo	1 512	341
Abril	2 286	354
Mayo	1 556	342
Junio	2 205	353
Julio	2 289	355
Agosto	1 854	348
Setiembre	1749	346
<u>Total</u>	<u>19 589</u>	<u>3 796</u>

Fuente: Elaboración propia

La comparativa entre la población mensual de solicitudes de transferencia de CTS a otras instituciones financieras con el muestreo aleatorio estimado que se detallada en la Tabla N° 1, se muestra de manera gráfica en la Figura N° 2, a efectos de identificarse la relación entre el muestreo aleatorio y la población

mensual así como su evolutiva en el período de noviembre del año 2017 a setiembre del año 2018, según se muestra.

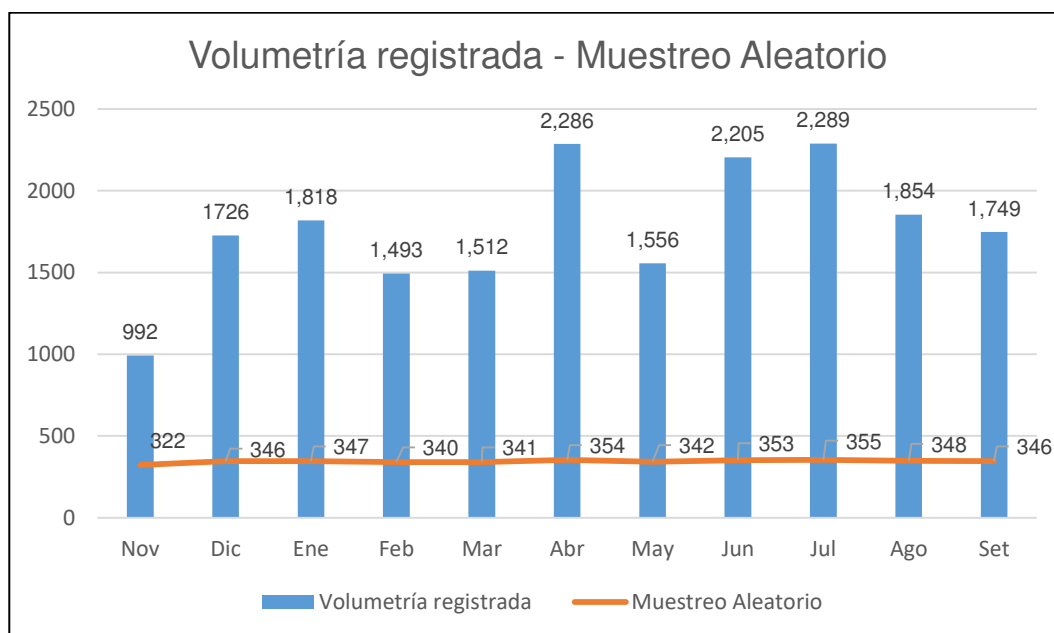


Figura N° 2: Población mensual - Muestreo Aleatorio (Nov 2017-Set 2018).
Elaboración propia

4.6. Técnicas de recolección de Datos

Se utilizó la información existente en el sistema del proveedor operativo el cual contiene los registros End-to-End del proceso, la cual cuenta con la validación y conformidad del banco materia de estudio.

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el paquete Microsoft Excel 2016, a efectos de realizar cálculos referenciados a la estadística descriptiva y una adecuada distribución de la data de acuerdo a las tipologías que se presentan, y de esa manera poder mostrar y evidenciar los datos e indicadores reales de acuerdo a la información obtenida a modo de gráficos y reportes.

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

5.1. Descripción de la situación actual

El banco materia de estudio tiene entre sus diversos productos no crediticios la gestión de CTS a los clientes a nivel nacional los cuales mediante solicitud previa solicita la ejecución de las transferencias de CTS a otras instituciones financieras, proceso que hace mención a los clientes que poseen una cuenta de CTS activa en dicha entidad bancaria y desean transferir el importe acumulado hasta la fecha de presentación de la solicitud en las oficinas de la red de agencias de la entidad bancaria, ya sea en soles o dólares americanos (USD), a otra institución financiera.

En el proceso de transferencia de CTS a otras instituciones financieras intervienen diversos agentes según el flujo operativo del mismo como se muestra en el Anexo N° 1, entre los cuales tenemos a la red de oficinas de la entidad bancaria materia de estudio, al proveedor operativo (BPO) y a la estafeta del banco materia de estudio finalizando el proceso en la entrega del cheque con el importe a transferir del cliente en la otra instituciones financiera, como se muestra en la Figura N° 3.

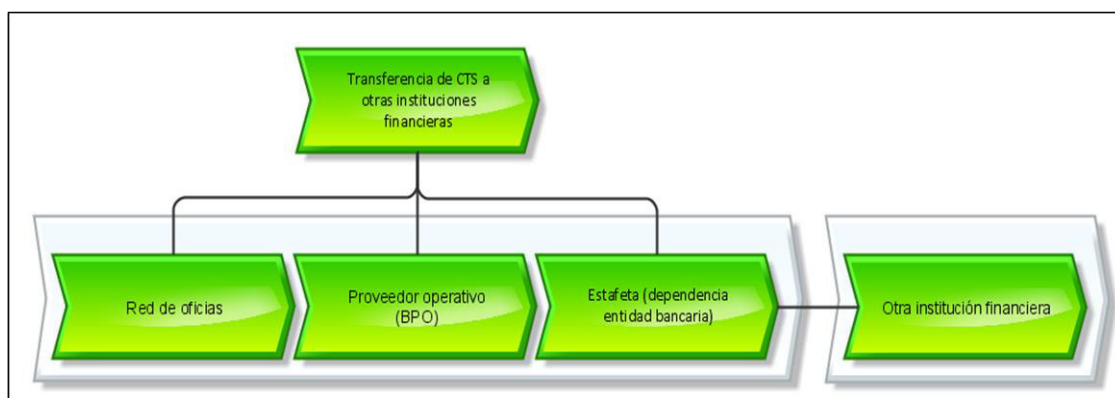


Figura N° 3: Agentes intervinientes en el proceso. Elaboración propia

El foco de análisis del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras se acentúa en el cumplimiento del marco legal vigente siendo este el artículo 26 del Decreto Supremo N° 001-97-TR (Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios), el cual estipula que el plazo máximo para finalizar el proceso es de 15 días hábiles a partir de la recepción de la solicitud del cliente mediante carta del empleador en las oficinas de la red de agencias de la entidad bancaria materia de estudio, cuyo incumplimiento genera consecuencias a nivel institucional y del propio negocio que vendrían a ser la insatisfacción de cara al cliente solicitante y la generación de observaciones en caso de ejecutarse una auditoría por las entidad reguladora y encontrarse dichas inconsistencias.

Otro punto del cual tomar consideración es el incremento en términos promedios en la volumetría de solicitudes de transferencia del primer semestre del año 2017 comparado con el primer semestre del año 2018, lo cual deriva de diversos factores del mercado del producto dentro del sistema financiero nacional principalmente impulsado por la variación en las tasas de interés ofertantes por las diferentes instituciones financieras, lo cual se muestra en la Figura N° 4:

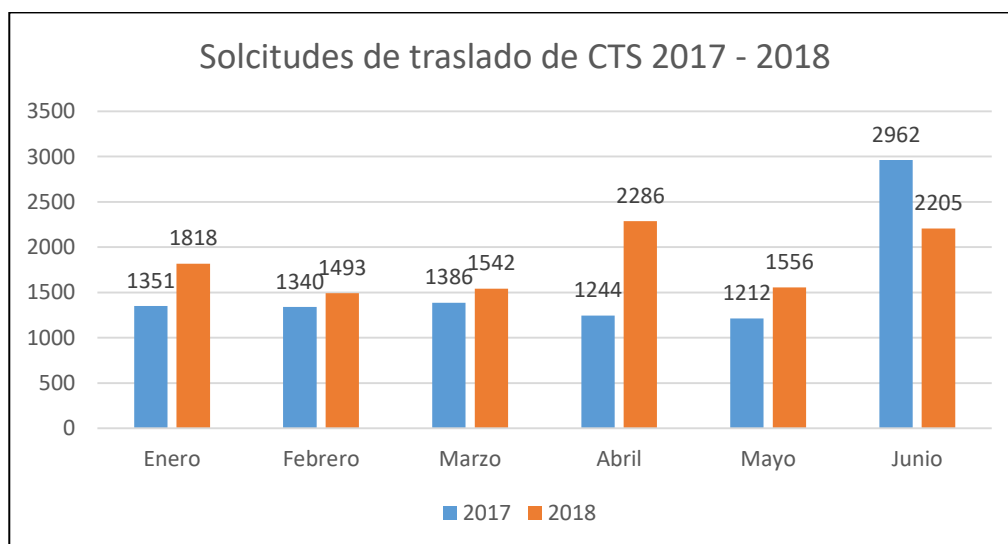


Figura N° 4: Volumetría de solicitudes de transferencia de CTS: 2017 – 2018.
Elaboración propia

Actualmente el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras se realiza una vez terminado el registro de todo el proceso operativo (hasta la entrega del cheque en la otra entidad financiera) por parte del BPO, en el cual se evidenció la

existencia de solicitudes de transferencia de CTS fuera del plazo establecido.

5.2. Análisis e interpretación de la información obtenida

Cabe mencionar que de la información obtenida, se analizó en una primera instancia el período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa a efectos de realizar un diagnóstico inicial *End-to-End* del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, dicho período corresponde a los meses de noviembre del año 2017 a marzo del año 2018.

5.2.1. Análisis e identificación de parametrías

De la muestra obtenida por mes en el período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa se ha identificado la existencia de las siguientes tipologías para las solicitudes de transferencia de CTS a otras instituciones financieras, las solicitudes de gestión por de investigación y desarrollo (I+D), gestión ordinaria y las solicitudes marcadas por el proveedor operativo como enviadas fuera de fecha, las cuales se muestran en la Tabla N° 2:

Tabla N° 2: Tipologías en la gestión de transferencias de CTS

Tipología
Gestión por I+D
Gestión ordinaria
Enviados fuera de fecha

Fuente: Elaboración propia

De las tipologías mencionadas en la Tabla N° 2, se consideró relevante obtener el porcentaje de participación de las mismas dentro de la muestra mensual calculada en el período de noviembre del año 2017 a marzo del año 2018, a efectos de identificar cuáles de las tipologías en mención posee un mayor grado de ocurrencia. Así mismo, dicho porcentaje permitió identificar cual es la participación en términos de volumetría de las solicitudes enviadas fuera de fecha las cuales por su definición hace referencia a los casos en los cuales se superará el plazo máximo de 15 días de vigencia según el marco legal.

Dichos porcentajes de ocurrencia de las tipologías identificadas en la Tabla N° 2, distribuidos en los meses de noviembre del año 2017 a marzo del año 2018 se muestran en la Tabla N° 3:

Tabla N° 3: Ocurrencia por tipologías. Noviembre 2017-marzo 2018

Mes	Muestra	% Ordinarias	% I+D	% F. de Fecha	% Total
Noviembre	322	37,27%	62,42%	0,31%	100%
Diciembre	348	37,57%	58,96%	3,47%	100%
Enero	347	35,16%	60,23%	4,61%	100%
Febrero	340	30,00%	62,35%	7,65%	100%
Marzo	341	31,38%	61,29%	7,33%	100%

Fuente: Elaboración propia

Se analizó los porcentajes de participación de dichas tipologías indicados en la tabla precedente por lo cual se puede colegir que el tipo de transferencia de gestión por I+D es el que posee mayor porcentaje de ocurrencia, seguido de las solicitudes por gestión ordinaria, teniendo como las solicitudes enviadas fuera de fecha con la menor ocurrencia, lo cual en un escenario inicial para análisis viene a ser favorable dado que lo que se busca es la menor o nula ocurrencia de este tipo de tipologías que conllevan a una mala experiencia al cliente y posible observación por parte de la entidad reguladora.

5.2.2. Análisis de tiempo global de proceso

De la muestra obtenida del período de noviembre del año 2017 a marzo del año 2018, se consideró como el principal foco de atención el tiempo de ejecución del proceso de la transferencia de CTS a otras instituciones financieras el cual genera un impacto

relevante de cara al cumplimiento del marco legal vigente establecido y a la satisfacción del cliente al momento de haber presentado su solicitud en la red de oficinas del banco materia de estudio.

Se determinó el tiempo, en días hábiles, del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras del cual se identificó la distribución de los tiempos de proceso, en un primer escenario, entre las solicitudes que tomaron más de 15 días hábiles para el término de su proceso (fuera del plazo establecido según marco legal vigente) y las que tomaron un tiempo de proceso menor o igual a los 15 días hábiles. Lo cual se muestra en la Tabla N° 4:

Tabla N° 4: Distribución de tiempos de proceso. Noviembre 2017 - marzo 2018

Mes	Muestra	Hasta 15 días	Mayor a 15 días	% Total
Noviembre	322	99,38%	0,62%	100%
Diciembre	348	95,95%	4,05%	100%
Enero	347	95,97%	4,03%	100%
Febrero	340	92,35%	7,65%	100%
Marzo	341	93,26%	6,74%	100%

Fuente: Elaboración propia

De lo detallado en la Tabla N° 4, se evidenció un porcentaje incremental en las ocurrencias de tiempos de proceso End-to-End superiores a los 15 días, el cual es el plazo máximo permisible

según el marco legal vigente, independientemente de la tipología de la solicitud de transferencia de CTS a otra institución financiera del cliente, lo cual acentúa que el tiempo del proceso *End-to-End* fue considerado como foco principal de estudio y principal oportunidad de mejora.

Así mismo, en la Tabla N° 4 se mostró en términos globales los porcentajes de participación de los tiempos de proceso de las transferencias de CTS a otras instituciones financieras independientemente de las tipologías que pudiesen tener, sin embargo, se consideró relevante y pertinente añadir en la distribución del porcentaje de ocurrencia de las solicitudes de transferencia de CTS a otras instituciones, una distribución por las tipologías identificadas en el proceso dado que, según por definición de las mismas, las únicas ocurrencias de tiempo de procesamiento de solicitudes de transferencia de CTS superiores a los 15 días de plazo máximo establecidos según el marco legal vigente, son las solicitudes enviadas fuera de fecha, en las cuales por alguna incidencia interna dentro del *tracking* proceso se generó una demora excesiva por parte de la red de oficinas del banco materia de estudio, en el envío de la documentación del cliente al proveedor operativo, tal como se muestra en el flujo operativo global del proceso que se encuentra en el Anexo N° 1. La distribución en referencia se muestra en la Tabla N° 5:

Tabla N° 5: Distribución de tiempos por tipología. Noviembre 2017-marzo 2018

Mes	Muestra	Tipología	Hasta 15 días	Mayor a 15 días	% Total
Noviembre	322	G. Ordinaria	37,27%	0,00%	37,27%
		G. por I+D	61,80%	0,62%	62,42%
		Fuera de fecha	0,31%	0,00%	0,31%
Diciembre	348	G. Ordinaria	37,57%	0,00%	37,57%
		G. por I+D	57,80%	1,16%	58,96%
		Fuera de fecha	0,58%	2,89%	3,47%
Enero	347	G. Ordinaria	35,16%	0,00%	35,16%
		G. por I+D	60,23%	0,00%	60,23%
		Fuera de fecha	0,58%	4,03%	4,61%
Febrero	340	G. Ordinaria	30,00%	0,00%	30,00%
		G. por I+D	61,47%	0,88%	62,35%
		Fuera de fecha	0,88%	6,76%	7,65%
Marzo	341	G. Ordinaria	31,38%	0,00%	31,38%
		G. por I+D	61,00%	0,29%	61,29 %
		Fuera de fecha	0,88%	6,45%	7,33%

Fuente: Elaboración propia

De la información sobre la distribución de tiempos de proceso dentro y fuera del plazo establecido según el marco legal vigente por tipología detallada en la Tabla N° 5, se muestra de manera gráfica dicha distribución, a efectos de visualizar de mejor manera la comparativa y evolutiva de la participación de las tipologías identificadas, respecto a los tiempos dentro del plazo establecido (hasta 15 días hábiles) y fuera del plazo establecido (mayor a 15 días hábiles) según el marco legal vigente, según se observa en la Figura N° 5.

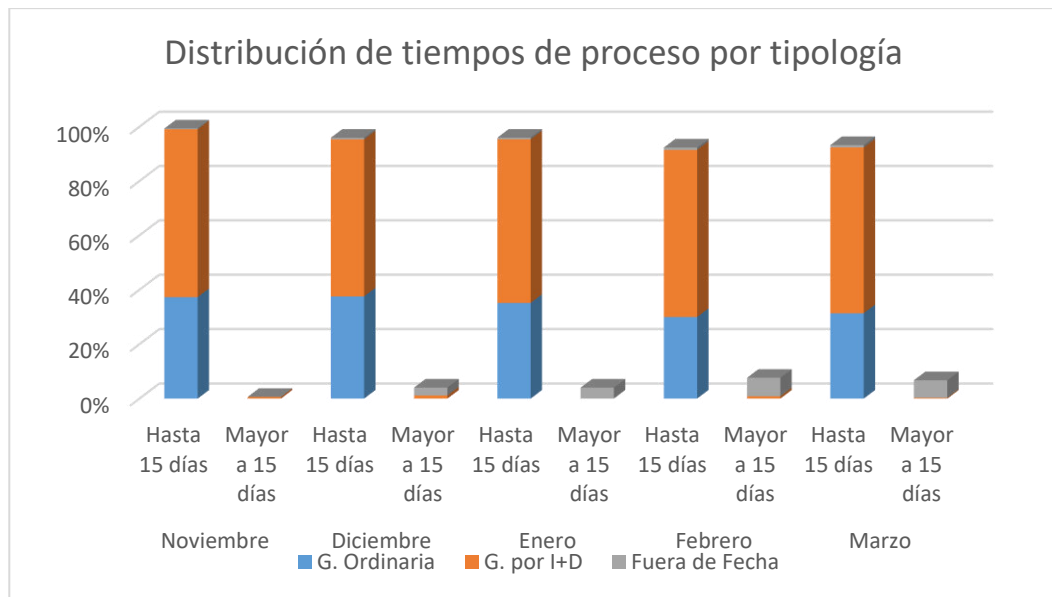


Figura N° 5: Distribución de tiempos por tipología. Nov 2017-Mar 2018. Elaboración propia

De lo mostrado en la Tabla N° 5 se puede identificar diferentes situaciones dentro del proceso operativo global de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, y acorde a lo mencionado en la Tabla N° 5, se puede presentar las siguientes posibilidades:

- Tiempo de proceso gestión ordinaria dentro y fuera del plazo establecido según marco legal vigente.
- Tiempo de proceso gestión por I+D dentro y fuera del plazo establecido según marco legal vigente.
- Tiempo de proceso de solicitudes enviadas fuera de fecha dentro y fuera del plazo establecido según marco legal vigente.

De las posibilidades en mención cabe mencionar que de existir solicitudes de gestión ordinaria con tiempo de proceso superior a los 15 días se puede añadir que a la mencionada tipología de solicitud no se realiza labor de retención por el Centro de Retención al cliente, el proceso de transferencia de CTS a otra institución financiera se realiza inmediatamente al recibir la solicitud del cliente en las oficinas de la red de oficinas del banco materia de estudio, por lo tanto dichas incidencias, en caso de encontrarse, resultan un foco de análisis a mayor detalle dado que se pudo generar una posible incidencia a nivel operativo.

Según lo detallado en el párrafo anterior y habiéndose revisado los porcentajes de ocurrencia de solicitudes de transferencia de CTS a otras instituciones financieras presentadas en la red de oficinas del banco materia de estudio dentro y fuera del plazo establecido según marco legal vigente y distribuido a su vez por tipología mostrada en la Tabla N° 5, de la muestra aleatoria en el período del mes de noviembre del año 2017 a marzo del año 2018, no se encontraron dichas incidencias en las solicitudes por gestión ordinaria, sin embargo, es una posibilidad existente dentro del flujo operativo por lo cual se hizo referencia a la misma.

Así mismo, de las solicitudes clasificadas como enviadas fuera de fecha, se identificó la existencia de solicitudes cuyo tiempo de proceso resultó menor a los 15 días establecidos como plazo máximo según marco legal vigente, lo cual fue resultado de una posible errónea clasificación por parte del proveedor operativo o un aceleramiento en el proceso global de tal forma que a pesar de la demora generada en el envío de la información por parte de las oficinas de la red de agencias del banco materia de estudio, se pudo efectivizar de manera correcta la transferencia de CTS a otra institución financiera solicitada por el cliente mediante carta de su empleador dirigida al banco materia de estudio.

Finalmente de las solicitudes clasificadas como gestión por I+D, las cuales poseen el mayor porcentaje de participación en términos de tipología dentro de la muestra mensual en el período de noviembre del año 2017 a marzo del año 2018, se identificaron, en los meses de noviembre y diciembre del año 2017, porcentajes oscilantes alrededor del 1%, conservándose dicha tendencia para los meses del primer trimestre del año 2018 y a pesar de no tener un porcentaje significativo, la identificación de dichas incidencias representa a su vez un foco de atención debido a que al ser la tipología con mayor porcentaje de ocurrencia hace referencia a una posible falla a nivel operativo en el curso del proceso.

El análisis realizado a la información obtenida del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras del período de noviembre del año 2017 a marzo del año 2018 (período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa), permitió identificar y acentuar los focos de atención para el diseño e implementación del sistema de indicadores de gestión operativa, teniendo como ejes principales de enfoque los tiempos de proceso a nivel global (*End-to-End*), a nivel de tipología y ubicación, y finalmente a nivel de los actores participantes del mismo que son la red de oficinas pertenecientes al banco materia de estudio, proveedor operativo (BPO) y estafeta (dependencia del banco materia de estudio), así como al análisis del flujo de volumetría existente en los meses de análisis a efectos de evaluar una evolutiva de las ocurrencias por tipologías, e identificar y analizar las incidencias que pudiesen ocurrir dentro de la ruta del proceso, así como el nivel de procesamiento de las solicitudes de transferencia de CTS a otras instituciones financieras los clientes, todo ello de cara a la satisfacción al cliente y al cumplimiento del marco legal vigente.

5.3. Análisis del proceso de control

Previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa, el proceso de control de las transferencias de CTS a otras instituciones financieras se realizó únicamente al proveedor

operativo debido que al ser un agente externo participe del proceso, implicó en una primera instancia asegurar el cumplimiento explícito de los acuerdos de nivel de servicio (ANS) establecidos para el proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, sin embargo el proceso de control no contempló el proceso global sino las actividades realizadas por el proveedor operativo, el cual se consideró como limitante dado que para un efectivo control del proceso de cara a la satisfacción del cliente y al cumplimiento del marco legal vigente, no es suficiente ejecutar un proceso de control únicamente a las actividades operativas tercerizadas sino a todas las actividades de manera global.

El proceso de control al proveedor operativo se estableció conjuntamente entre las dos entidades participantes definiendo los indicadores de control, los cuales contemplaron los criterios medulares para medir el grado de cumplimiento del proveedor operativo de cara a cumplir los acuerdos de nivel de servicio establecidos, los cuales se muestran en la Tabla N° 6:

Tabla N° 6: Indicadores y ANS de control establecidos

Indicador	ANS (%)
Efectividad	99 %
Fiabilidad	99 %

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores mencionados en la Tabla N° 6 hacen referencia al grado cumplimiento de las operaciones realizadas por el proveedor operativo los cuales hacen mención al tiempo de proceso (efectividad) y al buen manejo de la documentación, evidencias y sustentos de la carga operativa existente para efectivizar la transferencia de CTS a la otra institución financiera (fiabilidad).

Así mismo, se consideró de alta relevancia la identificación y análisis de la evolutiva de los resultados de los indicadores mencionados en la Tabla N° 6 en un período de 6 meses previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa, tal como se muestra en la Figura N° 6.

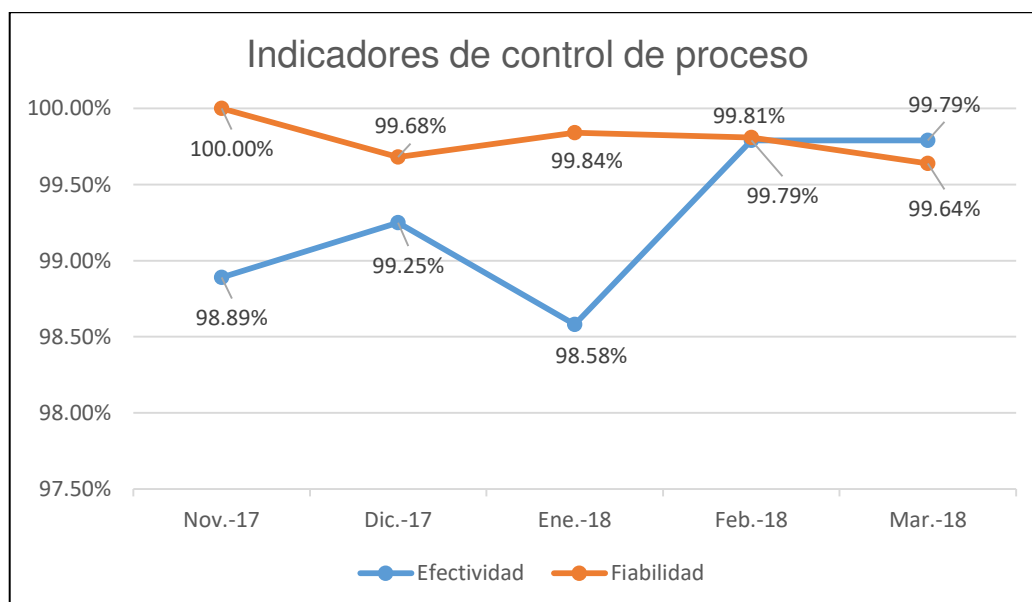


Figura N° 6: Evolutiva de indicadores de control de proceso. *Fuente:* Elaboración propia.

De acuerdo a lo mostrado en la Figura N° 6, se puede evidenciar una disminución progresiva en el indicador de fiabilidad del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, tomando un mínimo valor de 99,64% en el mes de marzo del año 2018, lo cual ante este decremento en el período de noviembre del año 2017 a marzo del año 2018 muestra un indicio de inconsistencias dentro del proceso operativo lo cual perjudica directamente al flujo del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, teniendo en cuenta a su vez que en el primer trimestre del año 2018 la volumetría fue menor disminuyendo mes a mes, tal como se mostró en la Figura N° 1, lo cual agrava el resultado decreciente del indicador de fiabilidad del proceso operativo.

Así mismo, se puede evidenciar de la Figura N° 6 que el indicador de efectividad de proceso operativo se mantuvo oscilante desde el mes de noviembre del año 2017 hasta el mes de enero del año 2018, para después mostrar un incremento en los meses de febrero y marzo del año 2018 llegando a un valor máximo de 99,79% el cual se mantuvo durante los meses de febrero y marzo del año 2018. Esto muestra una mejora en los tiempos de ejecución del proceso operativo para las transferencias de CTS a otras instituciones financieras, cual viene de resultado de la menor volumetría en los meses de febrero y marzo del año 2018 lo cual permite al proveedor operativo tener una menor carga operativa durante el proceso, sin embargo, se evidencia a su vez que en los

meses con elevada volumetría, según se mostró en la Figura N° 1, el indicador sufre un impacto negativo inclusive llegando a un valor por debajo de su ANS tal y como se observa en el mes de enero del año 2018.

Cabe mencionar que, para realizar la medición del indicador de efectividad se tienen definidos tiempos de proceso límites bajo ciertos criterios, los cuales fueron definidos según la data histórica del proceso mediante la cual se realizaron las estimaciones respectivas, dependiendo de la tipología de la solicitud de transferencia del cliente detalladas en la Tabla N° 2, teniendo en cuenta la ubicación de la institución financiera destino si está situada en lima o en provincia.

5.3.1. Descripción de tiempos operativos

A) Tiempos operativos en gestión Ordinaria:

Los tiempos límites operativos a controlar (ANS) para realizar el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras de las solicitudes clasificadas como gestión ordinaria, vienen a realizarse en un corto plazo de ejecución dado el importe que implica la tipología mencionada.

Razón por la cual se establecieron los tiempos límites operativos independientemente de la ubicación de la institución financiera destino, teniendo un tiempo límite de proceso de 48 horas para las solicitudes tipificadas como gestión ordinaria cuya ubicación de la institución financiera destino se encuentre en Lima y provincia, tal como se muestra en la Tabla N° 7.

Tabla N° 7: Tiempo límite de operaciones, gestión ordinaria

Tipología	Ubicación	Tiempo límite operativo (horas)
Gestión ordinaria	Lima	48
	Provincia	48

Fuente: Elaboración propia

B) Tiempos operativos en gestión por I + D:

Los tiempos límites operativos establecidos para realizar el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras de las solicitudes clasificadas como gestión por I+D, vienen a realizarse en un plazo mayor en comparación a las solicitudes clasificadas como gestión ordinaria, esto debido al importe del saldo de la cuenta CTS activa del cliente que al tener un monto mayor a 2 500 soles o 900 USD, pasa por un proceso de retención a cargo del Centro de Retención al Cliente a

efectos de generar un desistimiento en la solicitud del cliente de efectivizar la transferencia de su CTS a otra institución financiera, dado que dichos valores límites de importes a transferir para ser clasificada como gestión por I+D fueron definidos por la entidad bancaria materia de estudio por motivos de que a partir de dicha cantidad monetaria son considerados como un egreso de relevancia lo cual hace necesario el proceso de retención del cliente. Dicho proceso de negociación se realiza ofertando ya sea una mayor tasa de interés preferente u otro beneficio que se le ofrezca.

Dichos plazos corresponden a un tiempo límite de operación de 12 días hábiles para las solicitudes tipificadas como gestión por I+D cuya ubicación de la institución financiera destino se encuentre en Lima y un tiempo límite de operación de 11 días hábiles para las solicitudes tipificadas como gestión por I+D cuya ubicación de la institución financiera destino se encuentre en provincia días en provincia, tal como se muestra en la Tabla N° 8.

Tabla N° 8: Tiempo límite de operaciones, gestión por I+D

Tipología	Ubicación	Tiempo límite operativo (días)
Gestión por I+D	Lima	12
	Provincia	11

Fuente: Elaboración propia

C) Tiempos operativos en solicitudes enviadas fuera de fecha:

Los tiempos límites operativos establecidos para realizar el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras de las solicitudes clasificadas como enviadas fuera de fecha, vienen a realizarse en un corto plazo al igual que las solicitudes clasificadas como gestión ordinaria, esto debido a que dichas solicitudes de transferencia de CTS fueron enviadas al proveedor operativo por parte de la red de oficinas de la entidad bancaria materia de estudio con un retraso el cual, siguiendo la línea el proceso global operativo, hace que se imposibilite la realización de la transferencia de CTS a otra institución financiera dentro de los 15 días de plazo máximo según el marco legal vigente.

Razón por la cual, y en aras de utilizar el menor tiempo posible para efectivizar la transferencia de CTS, la entidad bancaria materia de estudio estableció que el tiempo límite operativos sería el mismo que para las solicitudes clasificadas como gestión ordinaria, independientemente del importe a transferir y la ubicación de la institución financiera destino, teniendo un tiempo límite de proceso de 48 horas para las solicitudes tipificadas como enviadas fuera de fecha, según se muestra en la Tabla N° 7.

5.3.2. Descripción del proceso de control.

Como se hizo mención en el capítulo 5.3, el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras se realiza únicamente a las actividades a realizarse por el proveedor operativo, siendo así, el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras se realiza de manera diaria mediante el análisis de la información proporcionada por el proveedor operativo en la cual hace mención de todas las operaciones realizadas, tipología de la solicitud de transferencia de CTS del cliente solicitante, fechas de realización de las distintas etapas del proceso e información relevante del, número de cuenta de CTS a trasladar, importe a trasladar, divisa e

institución financiera destino. Información la cual se encuentra compartida a tiempo real de la cual se realiza el control a un muestreo aleatorio por cada tipo de operación a excepción de las operaciones desistidas debido a la sensible repercusión de cara al cliente, según muestra la Tabla N° 10.

Tabla N° 9: Porcentaje de muestreo aleatorio por tipo de operación

Tipo de operación	% de muestreo aleatorio
Procesada	30 %
Trunca	30 %
Desistido	100%

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, el detalle del proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras se detalle en el Anexo N° 2, el cual contiene todas las actividades a realizar para realizar la validación de los indicadores de control (efectividad y fiabilidad) según cada tipo de operación, así como la documentación pertinente y necesaria la cual es proporcionada por el proveedor operativo de manera digital, a efectos de validar el proceso operativo realizado.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Formulación de Indicadores

Teniendo en consideración la información obtenida y el análisis realizado de la misma en el Capítulo 5, se realizó la formulación de los indicadores de gestión operativa en base al eje principal de análisis del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras que sería el tiempo del proceso operativo End-to-End.

Razón por la cual, se realizó un análisis causa-efecto para el proceso operativo de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, el cual se detalla en el Anexo N° 3 que se adjunta, teniendo en consideración a todas las casuísticas que pudiesen ser causante de incumplimiento del plazo establecido para efectivizar la transferencia de CTS a la institución financiera destino, y al haberse realizado el análisis del mismo se identificó que los principales causantes de un posible incumplimiento del plazo establecido para la transferencia de CTS a otra institución financiera, fueron los que se mencionan a continuación:

- Olvido de envío de documentación por parte de la red de oficinas del banco materia de estudio, el cual genera un sobre tiempo el cual se escapa del flujo de proceso operativo establecido, detallado en el Anexo N° 1 que se adjunta, dado que en una primera instancia no se tenía cuantificado el tiempo de demora por parte de la red de oficinas ni el impacto tangible a nivel operativo en que esta influye.
- Deficiente gestión y organización por parte del proveedor operativo, el cual genera un desfase en los tiempos operativos de cancelación de cuenta CTS del cliente solicitante, dado que no se tiene una organización definida para la capacidad a nivel operativo lo cual genera que de darse una alta volumetría de solicitudes de transferencia de CTS a otra institución financiera no puedan cubrir la totalidad de las operaciones en los tiempos establecidos, y siendo a su vez por causa de sobre carga operativa o una posible falla a nivel operativo, obviar en algunas solicitudes la tipificación establecida lo cual para una solicitud clasificada como gestión por I+D sea cancelada antes de los plazos establecidos de acuerdo a la negociación que el Centro de Retención al Cliente debe hacer a efectos de que el cliente

desista en su solicitud, lo que genera que si en caso el cliente decide declinar su solicitud de transferencia de CTS a otra institución financiera la cuenta se encuentra ya cancelada debido al error antes mencionado por parte del proveedor operativo lo cual genera reprocesos a efectos de subsanar la incidencia y tiempos elevados para el proceso.

- El análisis muestral del proceso operativo, el cual dado a que el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras se realiza a un nivel de muestra con periodicidad diaria del 30%, esto implica el riesgo de omitir información al análisis del control que no se encuentre en el muestreo, siendo una información sensible de cara al cumplimiento del marco legal vigente, debido a que existe la posibilidad de que existan solicitudes con tiempos de proceso operativo fuera de plazo que no se encuentren incluidos en la muestra aleatoria lo cual lo exonere del análisis del proceso de control.
- Falta de control e identificación a las solicitudes de transferencia de CTS a otras instituciones financieras fuera de plazo establecido según el marco legal vigente, lo cual genera un total desapego a evaluar el

flujo de operaciones con tiempos de proceso superiores al marco legal ni la posibilidad de analizar posibles planes acción u oportunidades de mejora de cara a disminuir los mismos.

- El proceso de control solo se realiza al proveedor operativo, es decir, no se tiene identificado la distribución de tiempos operativos End-to-End del proceso de transferencias CTS a otras instituciones financieras, lo cual imposibilita visualizar de manera integral como se distribuyen la totalidad de los tiempos operativos según las tipologías identificadas y la ubicación de las instituciones financieras destino, a efecto de tener un análisis estadístico de los tiempos dentro y fuera del plazo establecido según el marco legal vigente.

Según las principales causas raíz que pudiesen causar que los tiempos de proceso End-to-End fuesen superiores al plazo establecido según el marco legal vigente, se han identificado los siguientes aportes a incluir en el sistema de indicadores de gestión operativa del proceso de transferencia de CTS a otras instituciones financieras según muestra la Tabla N° 10:

Tabla N° 10: Aportes identificados a incluir en el sistema de indicadores

Indicador	Cuadros y gráficos
Porcentaje de efectividad global	Gráfico de distribución de tiempos operativos
Tiempo de proceso global	
Tiempo de proceso por actores	Cuadro de solicitudes fuera del plazo establecido
Porcentaje de solicitudes fuera de plazo	

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, respecto a la medición de los indicadores mencionados en la Tabla N° 10, cabe mencionar que para efectos del presente estudio se optó por trabajar la medición de los mismos en términos de percentiles en lugar de trabajar con promedio aritmético. Esto debido a que el análisis mediante percentiles nos ofrece un valor puntual de la población analizada lo cual según la propia definición del cálculo del percentil, detallada en el Capítulo 2.2, toma en consideración el mayor valor dentro de un porcentaje de nivel que para propios efectos del estudio se tomará un nivel del 90% debido a que el marco normativo de cumplimiento para el proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras considera como plazo máximo los 15 días hábiles para lo cual a efectos de análisis el percentil 90 nos ofrece un análisis estadístico del valor que es mayor al 90% de los datos analizados, lo que nos permite tener una alta confiabilidad de cara a evaluar los indicadores del proceso de transferencia de CTS a otras instituciones financieras.

6.2. Definición de valores objetivos

Una vez definido los indicadores y reportes a incluir en el sistema de indicadores de gestión operativa, se definieron los valores objetivos teniendo en consideración las tareas que realizan cada uno de los actores pertenecientes al proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, los cuales se detallan en la Figura N° 3, y al proceso de manera integral. Así mismo, a fines de obtener una mayor precisión y diferenciación entre los mismos para efectos de análisis, se distribuyó los mencionados valores objetivos según la tipología identificada en la solicitud de transferencia de CTS a la otra institución financiera y la ubicación de la institución financiera destino.

Los valores objetivos para el tiempo global del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras clasificados según las tipologías mencionadas en la Figura N° 3 y según la ubicación de las entidades financieras destino (Lima y provincia) se muestran en la Tabla N° 11.

Tabla N° 11: Valores Objetivos - Tiempo global de proceso

Tipología	Ubicación	Valor objetivo
Gestión ordinaria	Lima	5
	Provincia	6
Gestión por I+D	Lima	15
	Provincia	15

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, los tiempos de proceso global según los indicadores detallados en la Tabla N° 11, se distribuyen en tiempos de proceso por los actores participantes del mismo, los cuales se detallan en la Figura N° 3, que según las tareas a realizar según el flujo operativo establecido que se menciona en el Anexo N° 1, se definieron los siguientes valores objetivos teniendo como eje principal el cumplimiento del plazo establecido según el marco legal vigente y que los actores del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras puedan realizar sus actividades operativas correspondientes. Los valores objetivos para los tiempos de proceso por actores pertenecientes al proceso de transferencia de CTS a otras instituciones financieras según las tipologías existentes en el proceso y las ubicaciones de las entidades financieras destino, se muestran en la Tabla N° 12.

Tabla N° 12: Valores Objetivos - Tiempo de proceso por actores

Tipología	Ubicación	Actor	Valor objetivo
Gestión Ordinaria	Lima	Oficina	1
		BPO	2
		Estafeta	2
	Provincia	Oficina	1
		BPO	2
		Estafeta	3
Gestión por I+D	Lima	Oficina	1
		BPO	12
		Estafeta	2
	Provincia	Oficina	1
		BPO	11
		Estafeta	3

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar, que se establecieron a su vez el valor objetivo para el indicador de efectividad global del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras teniendo en consideración la posibilidad de generarse incidencias fortuitas y/o a nivel operativo proceso de transferencia de CTS a otras instituciones financieras. Razón por la cual, por lo expuesto el valor objetivo del indicador de efectividad global del proceso se definió a un 99% de solicitudes cuyos tiempos de proceso se encuentren dentro del plazo establecido según el marco legal vigente teniendo en consideración que el indicador de efectividad nos muestra el grado de cumplimiento de los tiempos de proceso a nivel global lo cual el realizar una distribución del indicador en mención según las

tipologías establecidas y ubicación de la institución financiera destino carece de relevancia a efectos de análisis, según muestra la Tabla N° 13.

Tabla N° 13: Valor objetivo - Efectividad global del proceso

Indicador	Valor objetivo
Efectividad global del proceso	99 %

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para el indicador de porcentaje de solicitudes fuera de plazo, se tuvo en consideración la posibilidad de generarse inconsistencias durante el proceso por causas fortuitas y/o errores aún existentes a nivel operativo, por lo cual se definió un valor objetivo del 1 %, para lo cual el presente indicador de porcentaje de solicitudes fuera del plazo establecido según el marco legal vigente permite identificar el grado de no cumplimiento de los tiempos de proceso a nivel global lo cual el realizar una distribución del indicador en mención según las tipologías establecidas y ubicación de la institución financiera destino carece de relevancia a efectos de análisis, según muestra la Tabla N° 14.

Tabla N° 14: Valor objetivo - Porcentaje de solicitudes fuera de plazo

Indicador	Valor objetivo
Porcentaje de solicitudes fuera de plazo	1 %

Fuente: Elaboración propia

6.3. Resultados obtenidos

En el presente capítulo se hará mención a los resultados obtenidos del sistema de indicadores de gestión operativa discriminado entre el período previo a su implementación (noviembre del año 2017 a marzo del año 2018) y en período en el cual se encontró implementado (abril a setiembre del año 2018), razón por la cual a continuación se muestran los indicadores, que se detallan en la Tabla N° 11, identificados con los resultados obtenidos y el análisis respectivo que permitió la toma de decisiones estratégicas las cuales se detallan a plenitud en el Capítulo 6.6.

Acorde a lo mencionado, previo al análisis de los indicadores es pertinente mencionar que el período de estudio de la presente investigación fue del mes de noviembre del año 2017 al mes de setiembre del año 2018, implementándose el sistema de indicadores de gestión operativa en el mes de abril del año 2018, según muestra la Figura N° 7.



Figura N° 7: Período de estudio. Elaboración propia

6.3.1. Período previo a la implementación

En el presente Capítulo se muestran los resultados obtenidos del sistema de indicadores de gestión operativa del período previo a la implementación del mismo (noviembre del año 2017 a marzo del año 2018).

A) Tiempo global de proceso

El indicador de tiempo global del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras abarca el tiempo comprendido entre la recepción de la carta de solicitud de transferencia de CTS a otra institución financiera emitida por parte de la empresa

empleadora del cliente solicitante y recibido en la red de oficinas pertenecientes al banco materia de estudio, como fecha de inicio del flujo del proceso y teniendo como fecha de fin del proceso de transferencia de CTS a otras instituciones financieras a la fecha de recepción del cheque el cual contiene el importe a transferir a la institución financiera destino.

Acorde a lo mencionado, se realizó el análisis de resultados en función a las tipologías identificadas en la Tabla N° 2 y la ubicación de la institución financiera destino, razón por la cual se detalla el análisis realizado en función a las tipologías existentes y ubicación de la institución financiera destino, resultados los cuales se muestran a continuación.

- Solicitudes de gestión ordinaria

Tabla N° 15: Tiempo global proceso-gestión ordinaria - Nov 2017 a Mar 2018

Tipología	Ubicación	Valor objetivo	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Gestión Ordinaria	Lima	5	5	9	7	7	9
	Provincia	6	28	14	8	-	8

Fuente: Elaboración propia

Es preciso indicar que con los resultados mostrados en la Tabla N° 15 se incumple con el valor objetivo establecido, siendo el mes de noviembre del año 2017 el único mes en el cual se cumple con el valor objetivo establecido evidenciándose una falencia a nivel de control de proceso que impacta en el proceso operativo, sin embargo, de cara al cumplimiento del marco legal vigente, si se cumple la realización de la transferencia de CTS a la institución financiera destino dentro del plazo máximo de 15 días hábiles a excepción del mes de noviembre del año 2017 siendo el único mes en el cual se supera el plazo establecido según el marco legal vigente.

- Solicitudes de gestión por I+D

Tabla N° 16: Resultados gestión por I+D - Nov 2017 a Mar 2018

Tipología	Ubicación	Valor objetivo	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Gestión por I+D	Lima	14	14	14	14	14	14
	Provincia	15	14	17	15	16	13

Fuente: Elaboración propia

De lo mostrado en la Tabla N° 16, se puede evidenciar que el indicador de tiempo global del proceso de las solicitudes clasificadas como gestión por I+D con instituciones financieras destino ubicadas en Lima presenta una tendencia estable dentro del límite del valor objetivo establecido, así mismo para las solicitudes clasificadas como gestión por I+D con instituciones financieras destino ubicadas en provincias del Perú, superan al valor objetivo establecido así como al plazo máximo establecido según marco legal vigente en los meses de diciembre del año 2017 y en el mes de febrero del año 2018, presentando una oportunidad de mejora a nivel de control del proceso.

- Solicitudes enviadas fuera de fecha

Tabla N° 17: Resultados-Solicitudes enviados fuera de fecha - Nov 2017 a Mar 2018

Tipología	Ubicación	Valor objetivo	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Enviadas fuera de fecha	Lima	15	14	22	30	50	43
	Provincia	15	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

De lo mostrado en la Tabla N° 17, se puede evidenciar que el indicador de tiempo global del proceso de las solicitudes clasificadas como enviadas fuera de fecha únicamente cumple con el valor objetivo así como con el plazo máximo según el marco legal vigente establecido en el mes de noviembre del año 2017, evidenciándose una tendencia altamente creciente lo cual genera un impacto negativo al proceso teniendo un valor máximo de 43 días hábiles. Así mismo, es preciso indicar que del muestreo aleatorio realizado en el Capítulo 4.5, no se evidenció resultados de solicitudes clasificadas como enviadas fuera de fecha con instituciones financieras destinos ubicados en provincias del Perú.

B) Tiempo de proceso por actores

A efectos de generar un mejor análisis del presente indicador se calculó el indicador de tiempo de proceso por actores del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras (los cuales se detallan en la Figura N° 3) distribuido por las tipologías detalladas en la Tabla N° 2, así como por la ubicación de la institución financiera destino que puede estar situada en Lima o Provincia, análogamente como se realizó con el indicador de tiempo global del proceso. Esto debido a

que el indicador de tiempo de proceso por actores del proceso nos permite identificar el tiempo que le toma a cada actor interviniente del proceso según el flujo operativo, que se detalla en el Anexo N° 1, el cual permitirá realizar un análisis de en cual etapa del proceso respecto a los actores del mismo se encuentran los cuellos de botella a analizar.

Es preciso indicar que las fechas de inicio y fin para el cálculo del indicador de tiempo de proceso por actor del mismo, se considera en base a las actividades detalladas en la Figura N° 8.

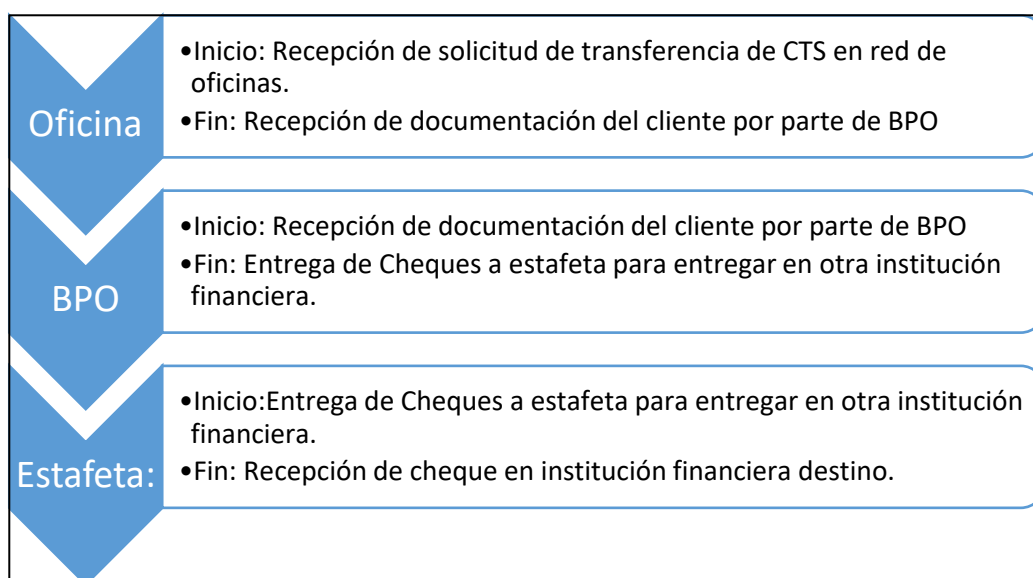


Figura N° 8: *Fechas de inicio y fin - actores del proceso. Elaboración propia*

Por lo expuesto, se muestra a continuación el resultado del indicador de tiempo de proceso por actores así como el análisis realizado a los mismos, en el período previo de la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa (noviembre del año 2017 a marzo del año 2018), distribuido por las tipologías, que se detallan en la Tabla N° 2 y la ubicación de las instituciones financieras destino (Lima o Provincia).

- Gestión ordinaria

Tabla N° 18: Tiempo de proceso por actor-gestión ordinaria - Nov 2017 a Mar 2018

Tipología	Ubicación	Actor	Valor objetivo	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Gestión Ordinaria	Lima	Oficina	1	3	6	4	4	6
		BPO	2	1	2	2	2	2
		Estafeta	2	1	2	2	1	1
	Provincia	Oficina	1	3	3	2	-	3
		BPO	2	1	2	2	-	2
		Estafeta	3	24	2	4	-	3

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados mostrados en la Tabla N° 18, se puede colegir que la red de oficinas del banco materia de estudio genera un impacto directo en el tiempo de proceso debido que en la totalidad del período en

referencia el actor del proceso en referencia supera el valor objetivo establecido teniendo un resultado máximo de 6 días hábiles. Así mismo los resultados que se muestran respecto a los tiempos de proceso del BPO, se observa una tendencia estable acorde al valor objetivo establecido, sin superar dicho valor durante el periodo previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa. Finalmente, al actor de estafeta únicamente para los meses de noviembre del año 2017 y enero del año 2018 se supera el valor objetivo establecido para las solicitudes con institución financiera destino ubicado en provincias del Perú, evidenciando deficiencias a nivel de control cuyo impacto se evidencia a nivel operativo.

- Gestión por I+D

Tabla N° 19: Tiempo de proceso por actor-gestión por I+D - Nov 2017 a Mar 2018

Tipología	Ubicación	Actor	Valor objetivo	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Gestión por I+D	Lima	Oficina	1	4	7	5	5	3
		BPO	12	11	12	12	12	12
		Estafeta	2	2	2	1	2	2
	Provincia	Oficina	1	5	4	3	4	4
		BPO	11	8	11	11	10	10
		Estafeta	3	3	6	4	5	2

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados mostrados en la Tabla N° 19, se puede colegir que la red de oficinas del banco materia de estudio genera un impacto directo debido que en la totalidad del período en referencia el presente actor del proceso supera el valor objetivo establecido teniendo un resultado máximo de 7 días hábiles en el mes de diciembre del año 2017. Así mismo los resultados que se muestran respecto a los tiempos de proceso del BPO, se observa una tendencia estable acorde al valor objetivo establecido, sin superar dicho valor durante el periodo previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa. Finalmente, al actor de estafeta únicamente para el mes de diciembre del año 2017 y los meses de enero y febrero del año 2018 se supera el valor objetivo establecido para las solicitudes con institución financiera destino ubicado en provincias del Perú.

- Enviados fuera de fecha

Tabla N° 20: Tiempo de proceso por actor-fuera de fecha - Nov 2017 a Mar 2018

Tipología	Ubicación	Actor	Valor objetivo	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Enviado fuera de fecha	Lima	Oficina	11	12	18	27	47	40
		BPO	2	1	3	2	2	2
		Estafeta	2	1	2	2	1	1
	Provincia	Oficina	10	-	-	-	-	
		BPO	2	-	-	-	-	
		Estafeta	3	-	-	-	-	

Fuente: Elaboración propia

De los resultados mostrados en la Tabla N° 20, se puede evidenciar de acuerdo a la presente tipología que en la red de oficinas del banco materia de estudio genera supera el valor objetivo establecido en la totalidad del período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa teniendo un resultado máximo de 47 días hábiles en el mes de febrero del año 2018. Así mismo los resultados que se muestran respecto a los tiempos de proceso del BPO, se observa una tendencia estable, siendo el mes de diciembre del año 2017 el único mes en el cual se supera el valor objetivo establecido con un valor de 3 días hábiles. Finalmente, el actor de estafeta muestra una tendencia estable según el valor objetivo establecido para las

solicitudes con institución financiera destino ubicado en Lima.

C) Porcentaje de efectividad global

Los resultados del indicador de porcentaje de efectividad global del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, hace referencia al porcentaje de cumplimiento del tiempo *End-to-End* del proceso según los valores objetivos establecidos, según detalla la Tabla N° 14, razón por la cual en la Tabla N° 21 se muestran los resultados obtenidos del indicador de porcentaje de efectividad global del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras en el período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa según indica la Figura N° 7.

Tabla N° 21: Porcentaje de efectividad global - Nov 2017 a Mar 2018

Indicador	Valor objetivo	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Porcentaje de efectividad global	99%	93%	76%	86%	84%	84%

Fuente: Elaboración propia

Acorde a lo mostrado en la Tabla N° 21, es pertinente mencionar que el indicador de porcentaje de efectividad global del proceso en el período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa indicado en la Figura N° 7, no cumplió en satisfacer el valor objetivo establecido de un 99%. Así mismo, se puede hacer referencia a la tendencia decreciente que este indicador presentó en el periodo en referencia, pese a conseguir un recupero insuficiente en el mes de enero del año 2018 conservó esta tendencia hasta el mes de marzo del año 2018.

Razón por la cual, el presente resultado hace mención a una deficiente gestión operativa en el proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras y la incapacidad de identificar dichas deficiencias o cuellos de botella existentes en el proceso de control dado que el proceso de control, en el período en referencia, solo se realizó al proveedor operativo mas no al proceso de forma integral.

D) Porcentaje de solicitudes fuera de plazo

Los resultados del indicador de porcentaje de solicitudes fuera de plazo del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, hace mención al porcentaje de incumplimiento respecto al plazo máximo establecido según el marco legal vigente de 15 días hábiles lo cual sería un probable causal de observaciones por parte de la entidad reguladora.

Razón por la cual, en la Tabla N° 22 se muestra el resultado del indicador de porcentaje de solicitudes fuera de plazo del proceso de transferencia de CTS a otras instituciones financieras.

Tabla N° 22: Porcentaje de solicitudes fuera de plazo- Nov 2017 a Mar 2018

Indicador	Valor objetivo	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Porcentaje de solicitudes fuera de plazo	1%	0,62%	4,05%	4,03%	7,65%	6,74%

Fuente: Elaboración propia

Acorde a lo mostrado en la Tabla N° 22, es pertinente mencionar que el indicador de porcentaje de solicitudes fuera de plazo en el período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa indicado

en la Figura N° 7, cumplió el valor objetivo establecido únicamente en el mes de noviembre del año 2017, sin embargo desde el mes de diciembre del año 2017 en adelante en el período antes mencionado, el indicador se ha incrementado considerablemente conservando una tendencia ascendente, incumpliendo de esa manera el valor objetivo establecido.

Razón por la cual, el presente resultado hace mención a una deficiente gestión operativa en el proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras dado que dicho indicador refleja en qué medida se incumple el plazo legal vigente establecido de 15 días hábiles para finiquitar la operación de transferencia de CTS a la institución financiera destino.

E) Cuadro de solicitudes fuera de plazo

En el cuadro de solicitudes fuera de plazo se evidencia la distribución por tipología de la solicitud de transferencia de CTS a otras institución financiera y ubicación de la institución financiera destino, del detalle de lo reflejado en el indicador de porcentaje de solicitudes fuera de plazo, es decir, nos muestra en cuales tipologías existieron solicitudes cuyo tiempo total de proceso

superó el plazo máximo establecido de 15 días según el marco legal vigente y en cuales actores del proceso estuvieron fuera de su valor objetivo que probablemente fue causal de dicha inconsistencia. Así mismo, según las tipologías existentes únicamente las solicitudes clasificadas como enviadas fuera de fecha deberían pertenecer al presente cuadro.

Acorde a lo mencionado, los cuadros de distribución de solicitudes fuera de plazo en el período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa de muestran en el Anexo N° 05 que se adjunta.

Del Anexo N° 4, se puede colegir que la red de oficinas del banco materia de estudio posee un grado de responsabilidad creciente y relevante durante el período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa, lo cual es un reflejo de la creciente volumetría de la tipología de solicitudes enviadas fuera de fecha, en las cuales acorde a la definición establecida la responsabilidad directa reside sobre la red de oficinas del banco materia de estudio lo cual se muestra reflejado en los cuadros de distribución de solicitudes fuera de plazo en referencia.

Así mismo, se evidencia la presencia de solicitudes clasificadas como gestión ordinaria y gestión por I+D cuya responsabilidad directa se asienta principalmente a la red de oficinas del banco materia de estudio seguido de la estafeta, teniendo en términos globales tiempos de proceso fue superior al plazo legal vigente, lo cual muestra una falencia a nivel del control del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras incidiendo de esta manera en el proceso operativo.

F) Gráfico de distribución de tiempos operativos

En el gráfico de distribución de tiempos operativos se muestra, de periodicidad mensual, de manera integral los tiempos *End-to-End* del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, de los cuales se analizó la desviación que existe respecto a los valores objetivos establecidos para el tiempo global del proceso, así como respecto al plazo máximo de 15 días hábiles establecido según el marco legal vigente.

Acorde a lo mencionado, los gráficos de distribución de tiempos operativos del período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa de muestran en el Anexo N° 5 que se adjunta.

Del Anexo N° 5 se puede observar que durante el período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa no existe una tendencia estable acorde a los valores objetivos establecidos, dado que son los valores *target* del proceso de control, sin embargo dado el análisis se puede evidenciar que el rango consecutivo inferior de los rangos de los valores objetivos posee la mayor participación, lo cual viene a ser favorable dado que es un reflejo del cumplimiento de los valores objetivos establecidos, lo cual será foco de análisis para establecer y formular mejoras a implementar al proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras

Sin embargo, y acorde al cuadro de distribución de solicitudes fuera de plazo, se evidencia la creciente volumetría de solicitudes cuyo tiempo global de proceso supera los 15 días hábiles según el marco legal vigente, lo cual podría generar observaciones por parte de la entidad reguladora, lo que se puede evidenciar dado que en términos promedio más del 93% de solicitudes de transferencia de CTS a otras instituciones financieras cumplen con el plazo legal vigente teniendo a un excedente como solicitudes fuera de plazo, siendo el

principal aporte del gráfico de distribución de tiempos operativos.

6.3.2. Período posterior a la implementación

En el presente Capítulo se muestran los resultados obtenidos del sistema de indicadores de gestión operativa del período luego a la implementación del mismo (abril a setiembre del año 2018), período en el cual se tomaron diversas decisiones estratégicas, detalladas en el Capítulo 6.4, de cara a una mejora en el proceso de control a efectos de optimizar el proceso operativo y realizar el proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras según los parámetros establecidos y cumpliendo efectivamente con el marco legal vigente.

A) Tiempo global de proceso

Se realizó el análisis de resultados en función a las tipologías identificadas en la Tabla N° 2 y la ubicación de la institución financiera destino, razón por la cual se detalla el análisis realizado en función a las tipologías existentes y ubicación de la institución financiera destino.

- Solicitudes de gestión ordinaria

Tabla N° 23: Tiempo global proceso-gestión ordinaria - Abril a Set 2018

Tipología	Ubicación	Valor objetivo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Gestión Ordinaria	Lima	5	7	6	6	5	5	5
	Provincia	6	-	7	6	6	5	-

Fuente: Elaboración propia

Acorde a los resultados mostrados en la Tabla N° 23 se puede evidenciar que existe una tendencia decreciente en los tiempos de proceso para las solicitudes clasificadas como gestión ordinaria, dado que pese a que en el segundo trimestre del año 2018 los resultados sean inicialmente desfavorables y limitando con los valores objetivos establecidos, desde parte del mes de junio del año 2018 y efectivizándose en el mes de julio del año 2018 en adelante el cumplimiento total en los valores objetivos establecidos, mostrando de esta manera un impacto positivo de cara a las decisiones y acciones tomadas e implementadas las cuales se detallan en el Capítulo 6.4.

- Solicitudes de gestión por I+D

Tabla N° 24: Tiempo global proceso-gestión por I+D - Abril a Set 2018

Tipología	Ubicación	Valor objetivo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Gestión por I+D	Lima	15	13	13	13	13	13	13
	Provincia	15	13	12	15	12	14	-

Fuente: Elaboración propia

De lo mostrado en la Tabla N° 24, se puede evidenciar que el indicador de tiempo global del proceso de las solicitudes clasificadas como gestión por I+D, presenta una tendencia estable y positiva acorde a los valores objetivos establecidos, dado que en la totalidad del período en referencia se logra cumplir exitosamente los valores objetivos así como el plazo legal vigente de 15 días hábiles para efectivizar la transferencia de CTS a la otra institución financiera, teniendo en referencia que haciendo un análisis comparativo respecto a los tiempos globales de proceso para las solicitudes clasificadas como gestión por I+D del período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa, se puede evidenciar una disminución del tiempo de proceso para las instituciones financieras destino ubicadas tanto en Lima como en las provincias del Perú.

- Solicitudes enviadas fuera de fecha

Tabla N° 25: Tiempo global proceso-enviado fuera de fecha - Abril a Set 2018

Tipología	Ubicación	Valor objetivo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Enviados fuera de fecha	Lima	15	105	61	24	33	54	57
	Provincia	15	-	-	-	30	19	-

Fuente: Elaboración propia

De lo mostrado en la Tabla N° 25, se puede evidenciar que el indicador de tiempo global del proceso de las solicitudes clasificadas como enviadas fuera de fecha incumple en la totalidad del período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa, con los valores objetivos establecidos así como con el plazo máximo según el marco legal vigente establecido, evidenciándose una tendencia inestable en el proceso dado que pese a que en los meses de junio y julio del año 2018 el indicador disminuyó, en los meses de agosto y setiembre del año creciente lo cual genera sufrió un repunte, mostrándose un impacto negativo de cara al proceso y al marco legal vigente. Así mismo, es preciso indicar que del muestreo aleatorio realizado en el Capítulo 4.5, no se evidenció resultados de solicitudes clasificadas como enviadas fuera de fecha con instituciones financieras destinos ubicados en provincias

del Perú para los meses de abril, mayo, junio y setiembre del año 2018.

B) Tiempo de proceso por actores

Teniendo en consideración las fechas de inicio y fin de cada uno de los actores participantes en el proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, detalladas en la Figura N° 8, se muestra a continuación el resultado del indicador de tiempo de proceso por actores así como el análisis realizado a los mismos, en el período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa (abril a setiembre del año 2018), distribuido por las tipologías, que se detallan en la Tabla N° 2 y la ubicación de las instituciones financieras destino (Lima o Provincia).

- Gestión ordinaria

Tabla N° 26: Tiempo de proceso por actor-gestión ordinaria - Abril a Set 2018

Tipología	Ubicación	Actor	Valor objetivo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Gestión Ordinaria	Lima	Oficina	1	6	2	3	3	2	2
		BPO	2	2	2	2	2	2	2
		Estafeta	2	1	1	1	1	1	1
	Provincia	Oficina	1	-	1	1	1	1	-
		BPO	2	-	2	2	2	1	-
		Estafeta	3	-	3	3	2	2	-

Fuente: Elaboración propia

De los resultados mostrados en la Tabla N° 26, se puede evidenciar que se produjo una mejora en los resultados de la red de oficinas del banco materia de estudio dado pese a que en el período en referencia se supere al valor objetivo, en las instituciones financieras destino ubicadas en Lima, se realizó un análisis comparativo respecto al período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa lo cual resulta pertinente mencionar que existe una notoria tendencia decreciente llegando a un valor de 2 días hábiles en el mes de setiembre del año 2018; siendo incluso la tendencia marcada para las solicitudes de la presente tipología con instituciones financieras destino ubicadas en provincias del Perú, dado que en la totalidad del

período en referencia se cumple con el valor objetivo establecido. Así mismo los resultados que se muestran respecto a los tiempos de proceso del BPO, se observa una tendencia estable acorde a los valores objetivos establecidos, sin superar dicho valor durante el periodo posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa. Finalmente, el actor de estafeta refleja una mejora en sus resultados dado que en la totalidad del período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa se logra cumplir con los valores objetivos establecidos.

- Gestión por I+D

Tabla N° 27: Tiempo de proceso por actor-gestión por I+D - Abril a Set 2018

Tipología	Ubicación	Actor	Valor objetivo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Gestión por I+D	Lima	Oficina	1	7	3	3	3	2	2
		BPO	12	12	12	12	12	12	12
		Estafeta	2	1	1	1	1	1	1
	Provincia	Oficina	1	2	1	1	1	1	-
		BPO	11	8	10	11	8	10	-
		Estafeta	3	2	1	3	2	3	-

Fuente: Elaboración propia

De los resultados mostrados en la Tabla N° 27, se puede evidenciar que la red de oficinas del banco materia de estudio continuó generando un impacto negativo debido que en la totalidad del período en referencia el presente actor del proceso supera a los valores objetivos establecidos , sin embargo en comparación con el período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa se evidencia una tendencia decreciente durante el período posterior a la implementación lo cual representa un escenario favorable dado que en el mes de setiembre se obtuvo un resultado de 2 días hábiles con tendencia a disminuir en el tiempo, y cumpliendo el valor objetivo establecido exitosamente para las solicitudes con institución financiera destino ubicada en provincias del Perú lo cual acentúa la tendencia decreciente en el tiempo de proceso del presente actor. Así mismo los resultados que se muestran respecto a los tiempos de proceso del BPO, se observa una tendencia estable acorde al valor objetivo establecido, sin superar dicho valor durante el periodo posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa, mostrándose una mejora más incidente en las instituciones financieras destino ubicadas en provincias del Perú cuyos tiempos de proceso en comparación con el período previo a la

implementación resultan menores. Finalmente, el actor de estafeta refleja una mejora en sus resultados dado que en la totalidad del período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa se logra cumplir con los valores objetivos establecidos.

- Enviados fuera de fecha

Tabla N° 28: Tiempo de proceso por actor-Enviados fuera de fecha- Abril a Set 2018

Tipología	Ubicación	Actor	Valor objetivo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Enviados fuera de fecha	Lima	Oficina	11	103	52	21	29	51	55
		BPO	2	2	2	2	1	2	2
		Estafeta	2	1	2	1	1	1	1
	Provincia	Oficina	10	-	-	-	23	14	-
		BPO	2	-	-	-	2	1	-
		Estafeta	3	-	-	-	3	2	-

Fuente: Elaboración propia

De los resultados mostrados en la Tabla N° 28, se puede evidenciar de acuerdo a la presente tipología que en la red de oficinas del banco materia de estudio supera los valores objetivos establecidos en la totalidad del período posterior a la implementación del sistema de indicadores

de gestión operativa evidenciándose aún resultados negativos de cara a los tiempos de procesos globales del período en referencia. Así mismo los resultados que se muestran respecto a los tiempos de proceso del BPO, se observa una tendencia estable cumpliendo de manera efectiva los valores objetivos establecidos durante la totalidad del período en referencia. Finalmente, el actor de estafeta muestra una tendencia estable según los valores objetivos establecidos.

C) Porcentaje de efectividad global

Los resultados del indicador de porcentaje de efectividad global del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras del período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa se muestran en la Tabla N° 29.

Tabla N° 29: Porcentaje de efectividad global - Abr a Set 2018

Indicador	Valor objetivo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Porcentaje de efectividad global	99%	87%	89%	92%	90%	89%	94%

Fuente: Elaboración propia

Acorde a lo mostrado en la Tabla N° 29, es pertinente mencionar que el indicador de porcentaje de efectividad global del proceso en el período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa indicado en la Figura N° 7, pese a no cumplir con el valor objetivo establecido de un 99% se muestra una tendencia creciente durante el período en referencia dado que en comparación con el período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa se muestra un incremento en el porcentaje de efectividad global del proceso lo cual resulta favorable de cara a un futuro cumplimiento del indicador.

Razón por la cual, el presente resultado hace mención a una mejora en la gestión operativa en el proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras como resultado de una mejora a nivel del proceso de control durante el período en referencia.

D) Porcentaje de solicitudes fuera de plazo

En la Tabla N° 30 se muestra el resultado del indicador de porcentaje de solicitudes fuera de plazo del proceso de transferencia de CTS a otras instituciones financieras

en el período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa.

Tabla N° 30: Porcentaje de solicitudes fuera de plazo- Abr a Set 2018

Indicador	Valor objetivo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Porcentaje de solicitudes fuera de plazo	1%	3,95%	4,38%	3,84%	5,25%	6,75%	3,15%

Fuente: Elaboración propia

Acorde a lo mostrado en la Tabla N° 30, es pertinente mencionar que el indicador de porcentaje de solicitudes fuera de plazo en el período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa indicado, no cumplió el valor objetivo establecido durante el período en referencia, pero cabe precisar que pese a no cumplir el valor objetivo establecido se muestra una tendencia decreciente desde el mes de agosto del año 2018, lo cual se estima que respecto a las decisiones y medidas tomadas que se detallan en el Capítulo 6.4, se mantendrá la tendencia en mención de cara a un continuo beneficio al proceso y a la entidad bancaria materia de estudio.

Razón por la cual, aún persiste en el presente resultado gestión operativa y de control con oportunidad de mejora, precisando la mejora en el indicador que se genera desde el mes de agosto del año 2018 en el proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.

E) Cuadro de solicitudes fuera de plazo

Los cuadros de distribución de solicitudes fuera de plazo en el período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa de muestran en el Anexo N° 6 que se adjunta.

Del Anexo N° 6, se puede colegir que la red de oficinas del banco materia de estudio aún posee un grado de responsabilidad considerable durante el período en referencia principalmente en la tipología de enviados fuera de fecha, lo cual es un reflejo de la errónea gestión la cual arrastra inconsistencia de meses anteriores impactando en los meses de análisis dado que por la definición de la tipología en mención, el olvido de envío de la documentación por parte de la red de oficinas de la entidad bancaria materia de estudio pese a ser de mes(es) anteriores se evidencia el impacto al momento de efectivizar la transferencia de CTS en la otra institución

financiera, razón por la cual la curva de desprendimiento de los errores de la mala gestión de los meses previo a la implementación de las mejoras en el proceso de control se puede evidenciar desde el mes junio del año 2018 que pese a sufrir un repunte en el mes de agosto del año 2018, a partir del mes siguiente se sigue evidenciando una disminución marcada en la volumetría de solicitudes fuera de plazo.

Así mismo, se verificó que el BPO no tuvo responsabilidad alguna que en las solicitudes fuera de plazo según marco legal, así como el actor de estafeta obtuvo un impacto decreciente el cual a fines del periodo posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa se evidencia un impacto mínimo y en algunos casos .

F) Gráfico de distribución de tiempos operativos

Los gráficos de distribución de tiempos operativos del período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa de muestran en el Anexo N° 7 que se adjunta.

Del Anexo N° 7 se puede observar que durante el período posterior a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa existe una tendencia más pronunciada cercana a los valores objetivos establecidos, lo cual viene a ser favorable dado que es un reflejo del cumplimiento de los valores objetivos establecidos.

Sin embargo, y acorde al cuadro de distribución de solicitudes fuera de plazo, pese a un leve grado de disminución en términos generales de la volumetría de solicitudes cuyo tiempo de proceso fue superior al plazo máximo según plazo legal vigente, aún existen repuntes de volumetría como se evidencia en el mes de agosto del año 2018, sin embargo se estima que en meses posteriores se irá dejando atrás el impacto de meses anteriores para la presente volumetría lo cual evidencian decrementos como en los demás meses del período de abril a setiembre del año 2018.

Finalmente se puede evidenciar que en términos promedio más del 95% de solicitudes de transferencia de CTS a otras instituciones financieras cumplen con el plazo legal vigente teniendo a un excedente como solicitudes fuera de plazo, siendo el principal aporte del

gráfico de distribución de tiempos operativos siendo el porcentaje antes mencionado mayor al porcentaje de conformidad estimado en el análisis realizado al período previo a la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa lo cual evidencia una mejora sustancial.

6.4. Decisiones realizadas

Habiéndose evidenciado los resultados del sistema de indicadores de gestión operativa del período previo a la implementación del mismo, se pudieron tomar decisiones estratégicas así como actividades correctivas de cara a implementar mejoras en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, decisiones las cuales se siguieron tomando posteriormente una vez implementado el sistema de indicadores en referencia.

Razón por la cual y acorde a la línea de tiempo de análisis del presente estudio detallada en la Figura N° 7, se detalla a continuación las decisiones y medidas tomadas como mejora al proceso de control según los resultados obtenidos del sistema de indicadores de gestión operativa.

1. Utilizar el sistema de indicadores de gestión operativa como una herramienta de control al proceso *End-to-End* y de manera poblacional dado que se tiene la información global del proceso.
2. Aplicar sanciones a la red de oficinas del banco materia de estudio en caso de incumplimiento de su valor objetivo al generar solicitudes enviadas fuera de fecha.
3. Implementar sistema de gestión *FIFO (First in, First out)* para la gestión documentaria tanto de las oficinas, BPO y estafeta para de esta manera realizar un mejor control de los tiempos de proceso y desfase de los mismos según sus valores objetivos.
4. Realizar visitar inopinadas al proveedor operativo para validar la correcta gestión del proceso de transferencia de CTS a otras instituciones financieras.

Las decisiones mencionadas previamente tuvieron como principal objetivo el realizar un control integral del proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras, así como el generar mejora a la gestión realizada en el íterin del proceso para poder realizar un mejor análisis de cara al cumplimiento de los estándares operativos y al marco legal vigente.

6.5. Contrastación de Hipótesis

La contrastación de la hipótesis formulada en el presente estudio se realizó acorde a las decisiones y medidas correctivas tomadas a través de la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa y de los resultados obtenidos del mismo en el Capítulo 6.3.

6.5.1. Contrastación de hipótesis general

H: La implementación del sistema de indicadores de gestión operativa genera una mejora en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.

Resultado: Conforme, dado que mediante la implementación del sistema de indicadores de gestión operativa se realizó una mejora al proceso de control, dado que según las decisiones y medidas implementadas se logró formular un control integral así como medidas de prevención para salvaguardar la integridad de la información y del proceso en sí, lo cual se evidencia en los resultados mostrados en el Capítulo 6.3.

6.5.2. Contrastación de hipótesis específicas

- He₁: La identificación de los indicadores de gestión operativa permitirán una mejora al proceso de control transferencias de CTS a otras instituciones financieras.

Resultado: Conforme, dado que mediante los indicadores identificados en el Capítulo 6.1, se pudo formular e implementar efectivamente el sistema de indicadores de gestión operativa de los cuales se obtuvieron resultados favorables a través de las mejoras implementadas en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.

- He₂: La implementación del sistema de indicadores de gestión operativa mejora el grado de cumplimiento del marco legal vigente.

Resultado: Conforme, dado que pese a que no se generó una disminución de carácter pronunciado según los resultados obtenidos del sistema de indicadores de gestión operativa, sí se evidenció una tendencia decreciente durante el período posterior a la implementación del sistema de indicadores en referencia (abril a setiembre del año 2018) teniendo en

consideración a su vez las decisiones y medidas implementadas, lo cual se muestra en la Tabla N° 31.

Tabla N° 31: Evolutiva de porcentaje de solicitudes fuera de plazo

Indicador	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Porcentaje de solicitudes fuera de plazo	0,62%	4,05%	4,03%	7,65%	6,74%	3,95%	4,38%	3,84%	5,25%	6,75%	3,15%
Variación (%)	-	553%	-0,49%	89,83%	-11,90%	-41,39%	10,89%	-12,33%	36,72%	28,57%	-53,33%

Fuente: Elaboración propia

- He3: Un mayor control al proveedor operativo genera una mejora en el proceso de control de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.

Resultado: Conforme, debido a que acorde a las decisiones y medidas implementadas así como los resultados obtenidos en el Capítulo 6.3, se evidencia una mejora en los resultados del proveedor operativo lo cual se ve reflejado en los indicadores de efectividad y fiabilidad del BPO los cuales evidencian una tendencia creciente y superando al ANS establecido, los cuales de muestran en la Figura N° 9.

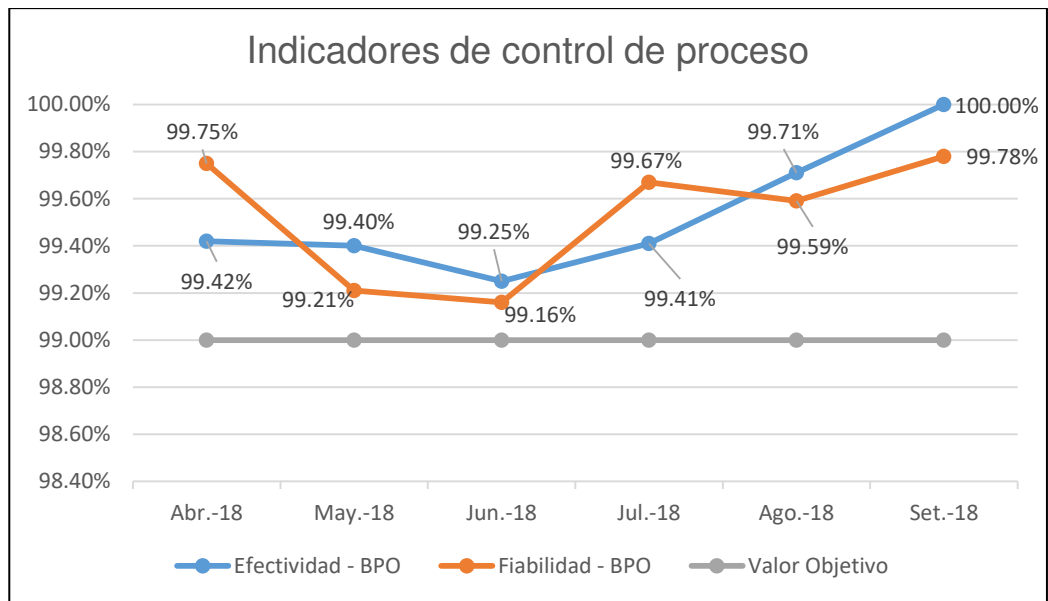


Figura N° 9: Resultado de indicadores BPO - Abr a Set 2018. Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

1. La implementación del sistema de indicadores de gestión operativa permitió extender el proceso de control de Transferencias de CTS a Otras Instituciones Financieras que se realizaba al 30% del proceso, logrando ahora un 100% del mismo.
2. Con la implementación del sistema, se ha podido tomar decisiones estratégicas para generar una mejora al control del proceso de Transferencia de CTS a Otras Instituciones Financieras incidiendo positivamente en el proceso operativo; logrando una disminución del porcentaje de solicitudes fuera de plazo con una media geométrica de 4,416 %.
3. A través de las decisiones realizadas se tiene un impacto positivo en los indicadores de control del BPO que supera el valor objetivo establecido; teniendo como resultado:

a) Una media geométrica del indicador de efectividad de un 99,531%.

b) Una media geométrica de 99,526% para el indicador de fiabilidad.

7.2. Recomendaciones

1. Se recomienda analizar vías estrategias comerciales y de negocios: la disminución la volumetría de solicitudes de transferencias de CTS a otras instituciones financieras.
2. Se recomienda evaluar la implementación de un sistema integrador de manejo documentario a efectos de evitar cuellos de botella por envío de documentación física y/o dependencia del proveedor operativo para el registro y manejo de la información del proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bances, L. C. (2017). *Aplicación de un sistema de indicadores de efectividad global de equipos y su incidencia en el mejoramiento del proceso de fabricación de puntas de bolígrafos*. Lima.

Camejo, J. (10 de Octubre de 2018). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Cuello de botella en la producción: qué es y como afrontarlo. (15 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://blog.infaimon.com/cuello-botella-la-produccion-afrontarlo/>

Felipe, V. (24 de Setiembre de 2018). *7 Herramientas básicas en mejora continua*. Obtenido de <https://meetlogistics.com/productividad/7-herramientas-basicas-en-mejora-continua/>

González, H. (10 de Julio de 2018). *Herramientas para la mejora continua*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.

Jara, K. L. (2017). *Implementación de tablero de control de gestión para toma de decisiones en una empresa de servicios generales*. Lima.

Mari, A. G. (2016). *Incidencia del uso de instrumentos tecnológicos en el mejoramiento de la calidad educativa en la Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación de la UNMSM*. Lima.

Matiz, D. A. (2015). *Theory of management indicators and their practical application*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Montero, G. (2016). *Diseño de indicadores para la gestión de proyectos*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Ortiz, E. (20 de setiembre de 2018). *Como detectar los puntos de dolor de tus clientes*. Obtenido de <http://ernestoortiz.es/como-detectar-puntos-de-dolor-cliente-ideal/>
- PDCA. (15 de octubre de 2018). *Herramientas de mejora continua*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/mejora-continua/>
- Pontificia Universidad Javeriana. (10 de octubre de 2018). *Enfoque End to End (E2E Business Processes)*. Obtenido de <https://www.javerianacali.edu.co/glosary/enfoque-end-end-e2e-business-processes>
- Presidencia de la República. (1997). *Texto único ordenado de la ley de compensación por tiempo de servicio*. Lima.
- Red de Revistas Científicas de América Latina. (20 de setiembre de 2018). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/816/81606112/>
- Renishaw plc. (10 de octubre de 2018). *Ventajas del control de procesos*. Obtenido de <https://www.renishaw.es/es/ventajas-del-control-de-procesos--14156>
- Salsavilca, H. R. (2017). *Mejora de los procesos de ventas y distribución en una empresa de venta directa a través de la implementación de un ERP*. Lima.
- Tello, L. F. (2016). *Manual de Tesis: Guía para elaborar la Tesis paso a paso*. Lima.
- Tesis e Investigaciones . (1 de octubre de 2018). *Tipos de Investigación Científica*. Obtenido de <https://www.tesiseinvestigaciones.com/tipo-de-investigacioacutena-realizarse.html>

Tools, I. (30 de agosto de 2018). *¿Cómo diseñar los indicadores de gestión?* Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/12/07/disenar-los-indicadores-gestion/>

UNIVERSIDAD NACIONAL ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE. (30 de setiembre de 2018). *Operacionalización de variables*. Obtenido de <http://www.une.edu.pe/diapositivas3-matriz-de-consistencia-19-08-12.pdf>

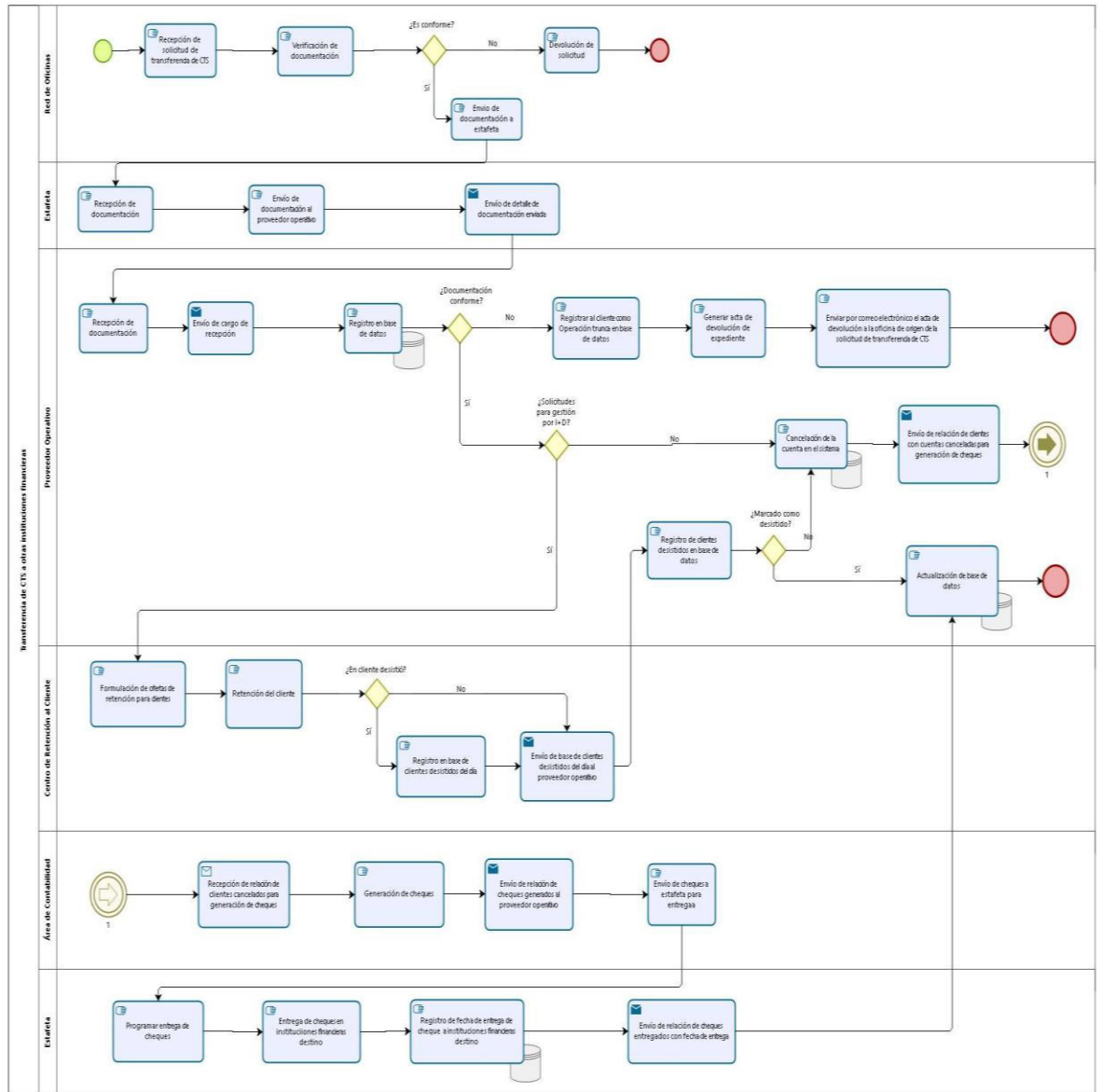
Valencia, W. A. (2017). *Manual de Investigación Universitaria: Pautas para la Planificación de una Tesis*. Lima: Ediciones Arte & Pluma.

White, S. A. (18 de octubre de 2018). *Introduction to BPMN*. Obtenido de https://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf

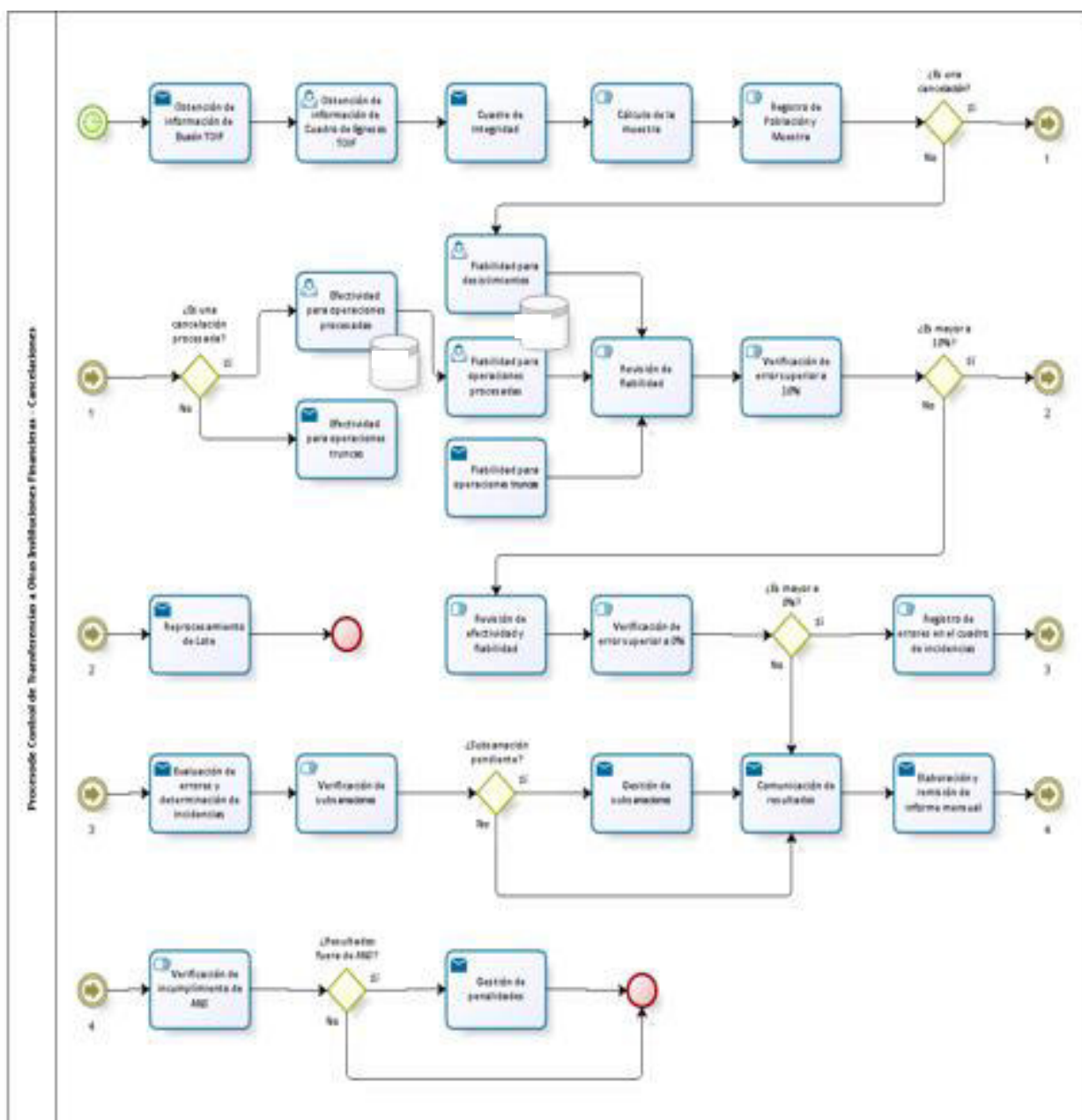
Zamora, M. C. (1999). *Estadística Inferencial: Aplicaciones*. Lima.

ANEXOS

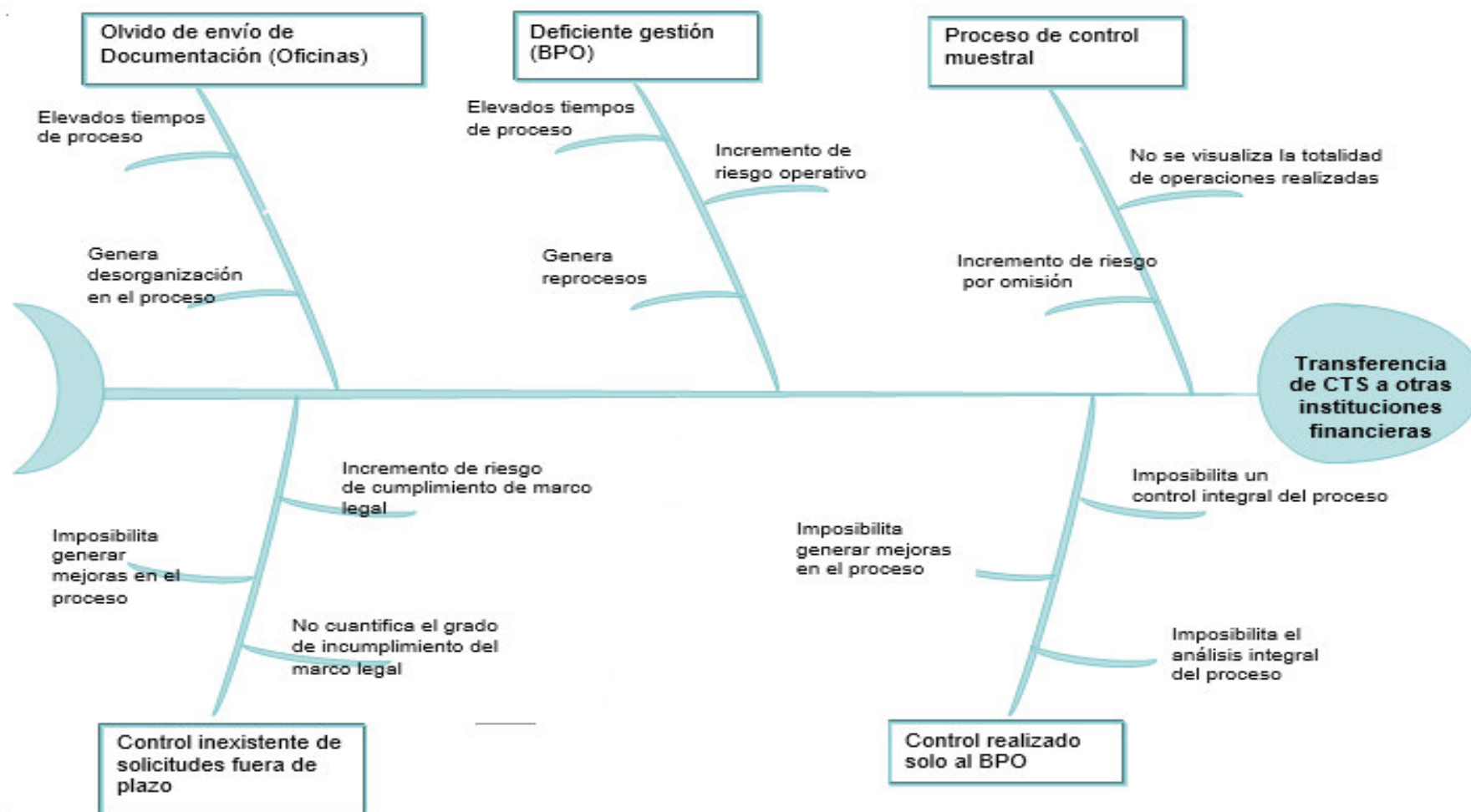
Anexo N° 01: Flujo operativo – Transferencias CTS a otras instituciones financieras



Anexo N° 02: Flujo de proceso de control – Transferencias CTS a otras instituciones financieras



Anexo N° 03: Diagrama causa – efecto: proceso de transferencias de CTS a otras instituciones financieras



Anexo N° 04: Consolidado de cuadro de solicitudes fuera de plazo: Noviembre 2017 – Marzo 2018.

NOVIEMBRE 2017						
Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
		Oficina	BPO	Estafeta		
Ordinarias	Lima	0	0	0	0	0,00%
	Provincia	0	0	0	0	0,00%
I+D	Lima	2	0	2	2	100,00%
	Provincia	0	0	0	0	0,00%
Fuera de Fecha	Lima	0	0	0	0	0,00%
	Provincia	0	0	0	0	0,00%
				Total	2	100%

DICIEMBRE 2017						
Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
		Oficina	BPO	Estafeta		
Ordinarias	Lima	0	0	0	0	0,00%
	Provincia	0	0	0	0	0,00%
I+D	Lima	2	0	2	2	14,29%
	Provincia	2	0	2	2	14,29%
Fuera de Fecha	Lima	10	4	0	10	71,42%
	Provincia	0	0	0	0	0,00%
				Total	14	100%

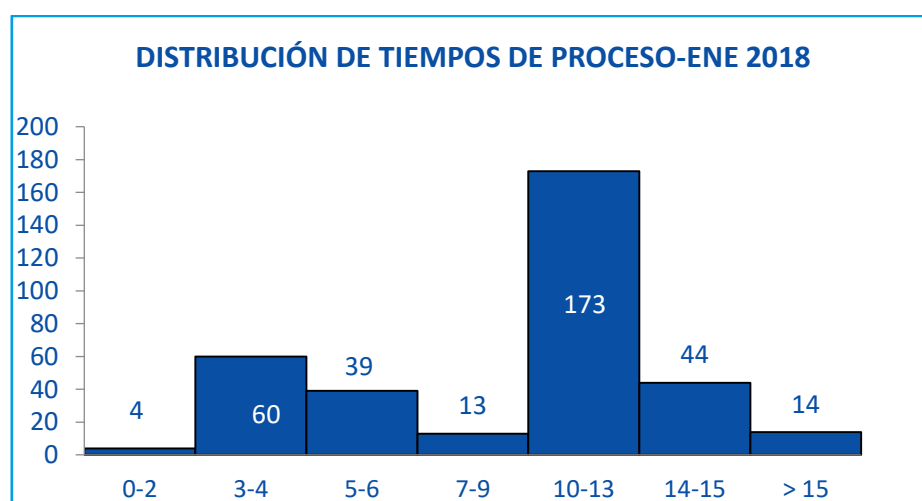
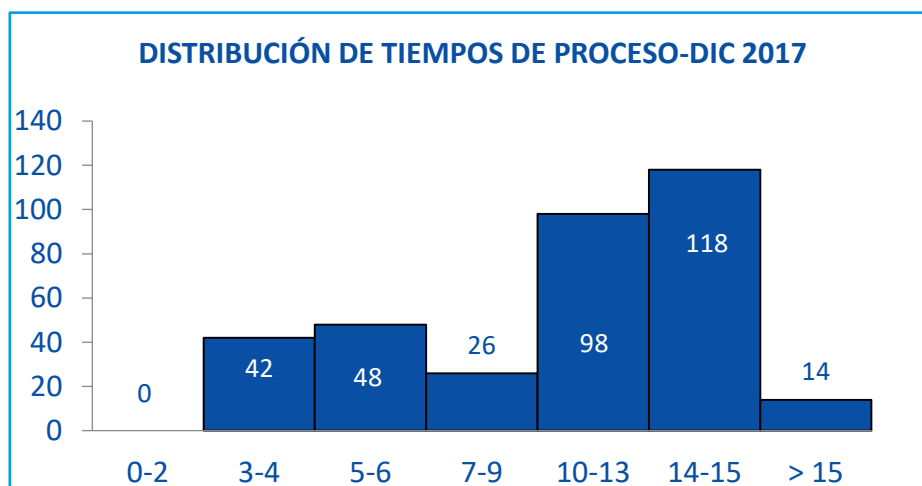
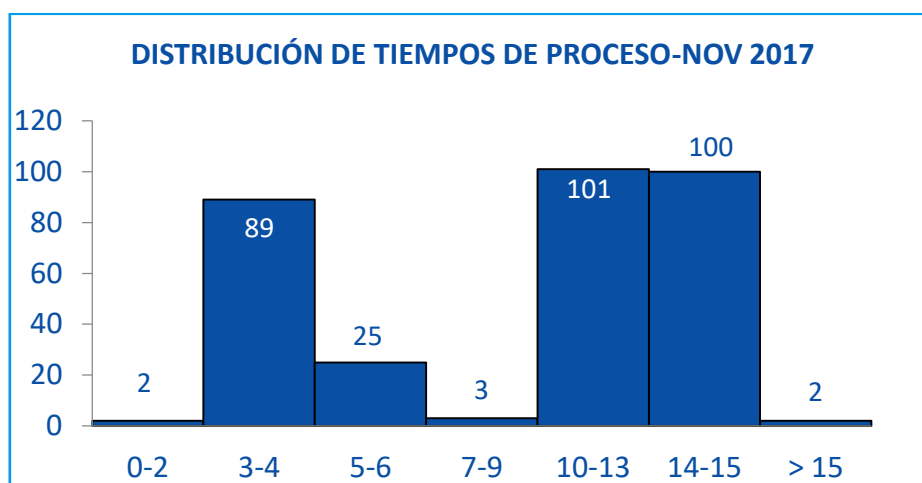
ENERO 2018						
Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
		Oficina	BPO	Estafeta		
Ordinarias	Lima	0	0	0	0	0%
	Provincia	0	0	0	0	0%
I+D	Lima	0	0	0	0	0%
	Provincia	0	0	0	0	0%
Fuera de Fecha	Lima	14	0	0	14	100%
	Provincia	0	0	0	0	0%
				Total	14	100%

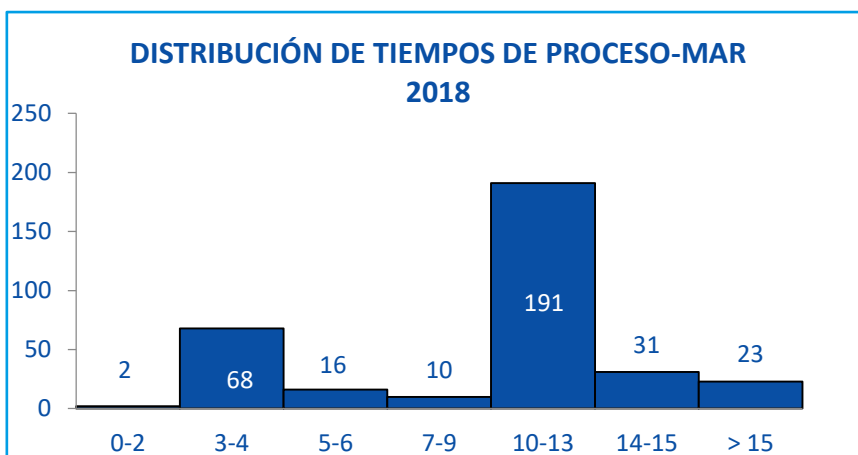
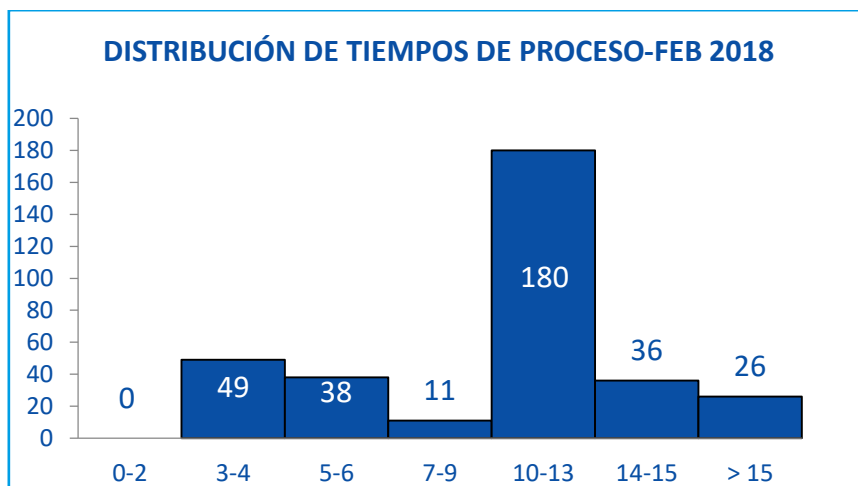
FEBRERO 2018						
Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
		Oficina	BPO	Estafeta		
Ordinarias	Lima	0	0	0	0	0,00%
	Provincia	0	0	0	0	0,00%
I+D	Lima	0	0	1	1	3,85%
	Provincia	1	0	2	2	7,69%
Fuera de Fecha	Lima	23	0	0	23	88,48%
	Provincia	0	0	0	0	0,00%
				Total	26	100%

MARZO 2018						
Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
		Oficina	BPO	Estafeta		
Ordinarias	Lima	0	0	0	0	0,00%
	Provincia	0	0	0	0	0,00%
I+D	Lima	0	0	1	1	4,35%
	Provincia	0	0	0	0	0,00%
Fuera de Fecha	Lima	22	0	0	22	95,65%
	Provincia	0	0	0	0	0,00%
				Total	23	100%

Anexo N° 05: Consolidado de gráfico de distribución de tiempos operativos:

Noviembre 2017 – Marzo 2018





Anexo N° 06: Consolidado de cuadro de solicitudes fuera de plazo: Abril–
Setiembre 2018.

Abril 2018							
N°	Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
			Oficina	BPO	Estafeta		
1	Ordinarias	Lima	0	0	0	0	0%
		Provincia	0	0	0	0	0%
2	I+D	Lima	0	0	0	0	0%
		Provincia	0	0	0	0	0%
3	Fuera de Fecha	Lima	14	0	2	14	100%
		Provincia	0	0	0	0	0%
					Total	14	100%

MAYO 2018							
N°	Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
			Oficina	BPO	Estafeta		
1	Ordinarias	Lima	2	0	2	2	7%
		Provincia	0	0	0	0	0%
2	I+D	Lima	3	0	3	3	11%
		Provincia	0	0	0	0	0%
3	Fuera de Fecha	Lima	23	0	7	23	82%
		Provincia	0	0	0	0	0%
					Total	28	100%

JUNIO 2018							
N°	Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
			Oficina	BPO	Estafeta		
1	Ordinarias	Lima	0	0	0	0	0%
		Provincia	0	0	0	0	0%
2	I+D	Lima	0	0	0	0	0%
		Provincia	0	0	0	0	0%
3	Fuera de Fecha	Lima	12	0	0	12	100%
		Provincia	0	0	0	0	0%
					Total	12	100%

JULIO 2018							
N°	Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
			Oficina	BPO	Estafeta		
1	Ordinarias	Lima	0	0	0	0	0
		Provincia	0	0	0	0	0
2	I+D	Lima	1	0	1	1	1
		Provincia	0	0	0	0	0
3	Fuera de Fecha	Lima	17	8	0	17	17
		Provincia	3	2	1	3	3
					Total	21	100%

AGOSTO 2018							
N°	Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
			Oficina	BPO	Estafeta		
1	Ordinarias	Lima	0	0	0	0	0%
		Provincia	0	0	0	0	0%
2	I+D	Lima	0	0	0	0	0%
		Provincia	0	0	0	0	0%
3	Fuera de Fecha	Lima	24	4	0	27	92%
		Provincia	2	0	0	2	8%
					Total	29	100%

SETIEMBRE 2018							
N°	Tipo de Operación	Ubicación	Responsabilidad			Total Solicitudes	%
			Oficina	BPO	Estafeta		
1	Ordinarias	Lima	0	0	0	0	0%
		Provincia	0	0	0	0	0%
2	I+D	Lima	0	0	1	1	7%
		Provincia	0	0	0	0	0%
3	Fuera de Fecha	Lima	14	1	0	14	93%
		Provincia	0	0	0	0	0%
					Total	15	100%

Anexo N° 07: Consolidado de gráfico de distribución de tiempos operativos:

Abril – Setiembre 2018

